

# Audronė VALIUŠKEVIČIŪTĖ, Areta ŽIOGEVIČIŪTĖ

Vytauto Didžiojo universitetas • Vytautas Magnus University

## UNIVERSITETŲ IR KOLEGIJŲ PERSONALO ATSAKOMYBĖ UŽ AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS VADYBĄ

## RESPONSIBILITY OF UNIVERSITY AND COLLEGE STAFF FOR HIGHER EDUCATION QUALITY MANAGEMENT

### SANTRAUKA

Straipsnyje analizuojama aukštojo mokslo kokybės vadybos kaip specifinės kokybės vadybos srities neapibrėžtumo ir personalo dalyvavimo kokybės kultūros plėtroje problema. Nagrinėjami universitetų ir kolegijų personalo pareigos dalyvauti kokybės vadyboje suvokimo ypatumai. Remiantis trimis dimensijomis (procesais, funkcijomis ir lygmenimis) siekiama apibrėžti kokybės vadybos sritį, atskleisti Lietuvos universitetų ir kolegijų bendruomenių požiūrį į atsakomybės už kokybę pasiskirstymą organizacijoje ir nustatyti Lietuvos kolegijų ir universitetų personalo atsakomybės dėl kokybės vadybos laipsnį.

Tyrimo metu nustatyta, kad visos personalo grupės svarbiausia savo pareiga laiko individualaus lygmens kokybės vadybą, o silpniausiai suvokia pareigą prisiėti prie institucinio vertinimo ir kokybės vadybos sistemos auditu. Remiantis gautais rezultatais galima išskelti prielaidą, kad kokybės vadyba kolegijose yra pažangesnė nei universitetuose: kolegijose labiau sutariama dėl atsakomybės už kokybę pasiskirstymo, linkstama labiau įsipareigoti dėl daugelio kokybės vadybos sričių. Taip pat išryškėjo aukštojo mokslo institucijose tobulintinos kokybės vadybos sritys.

### PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ APIBRĖŽIMAI

- *Akademiniis aukštojo mokslo institucijų personalas* – mokslinj laipsnį turintys aukštojo mokslo institucijų darbuotojai, atliekantys ne tik mokslinius tyrimus, bet ir tiesiogiai dirbantys su studentais ir padedantys jiems plėtoti savo kompetencijas.
- *Kokybės jvertinimas* – sprendimo priėmimas apie studijų kokybės būklę remiantis sisteminė bei kritiška analize.
- *Kokybės kontrolė* – vienas iš kokybės procesų numatantis nuolatinį galutinių veiklos rezultatų kokybės jvertinimą ir užtikrinantis, kad nekokybiški rezultatai nepatektų vartotojui.
- *Kokybės kultūra* – neatskiriamoji organizacijos kultūros dalis apibrėžiama remiantis dominuojančiomis kokybės idėjomis, vertybėmis ir koncepcijomis, organizacijos personalo kokybės samprata ir kokybės vadybos srityje egzistuojančiomis normomis.
- *Kokybės plėtojimas* – visos organizacijos (joje vykstančių procesų, veiklos, teikiamų paslaugų ir personalo) perėjimas į naujų kokybę. Jei tobulinimu siekiama to paties darinio (paslaugos, produkto, veiklos, organizacijos ar kt.) kokybės pagerinimo,

### ABSTRACT

The article analyses the issue of indefiniteness of higher education quality management as a specific area of quality management. It analyses the participation of staff in the development of quality culture. It investigates the perceptions of university and college staff of their responsibilities to participate in quality management. On the basis of three dimensions (processes, functions and levels) it seeks to define the area of quality management, to reveal the approach of communities of Lithuanian universities and colleges to the distribution of responsibility for quality in the organization and to identify the level of readiness the staff at Lithuanian universities and colleges ensuring for quality management.

The research determined that all staff groups consider quality management at individual level to be their most important responsibility. Their contribution to institutional assessment and audit of quality management system has a lower priority. On the basis of the obtained research results it is possible to assume that quality management at colleges is more advanced than at universities: at colleges, the responsibility for quality distribution is more agreed upon, there is more commitment to contribute to a number of quality management areas. Quality management areas that need improvement were also determined in higher education institutions.

### DEFINITIONS OF KEY WORDS

- *Academic staffs of higher education institution* – employees of higher education institutions, who hold academic degrees, perform scientific research and are directly involved in the work with students in helping them to develop their competencies.
- *Quality evaluation* – making decision by experts on the bases of systematic and critical analyses about present quality of higher education.
- *Quality control* – one of the quality processes which foresees continuous quality evaluation of the final performance outcomes and ensures that outcomes of poor quality will not reach consumers.
- *Quality culture* – an indispensable part of organization culture which is defined on the basis of dominating organization quality ideas, values and conceptions, quality concept as understood by organization staff and norms existing in quality management area.
- *Quality development* – transition of the whole organization (its processes, activity, provided services and staff) into a new qual-

tai plėtojimas susijęs su visai naujos kokybės atsiradimu. Jei siekiant užtikrinti kokybę numatoma pasiekti tam tikrus standartus, tai plėtojimo procesas peržengia užtikrinimo rėmus ir reikalauja nuolat peržvelgti kokybės užtikrinimo sistemos tikslus ir keisti pačius kokybės standartus. Kokybės plėtotė yra organizacijos vystymosi požymis.

- *Kokybės procesai* – visuma tarpusavyje susijusių veiklų krei-piančių organizaciją link aukštesnės kokybės. Šiame straipsnyje išskiriama šie kokybės procesai: kokybės kontrolė, kokybės stebėsena, kokybės vertinimas, kokybės įvertinimas, kokybės tobulinimas, kokybės užtikrinimas ir kokybės plėtojimas.
- *Kokybės stebėsena* – tai kokybės reikalavimų išpildymo viso proceso eigoje nuolatinis stebėjimas ir vertinimas, užtikrinantis silpnųjų proceso vietų savalaikę diagnostiką.
- *Kokybės tobulinimas* – aukštesnės kokybės siekimas. Kokybės tobulinimo objektu gali tapti paslauga, produktas, veikla, personalo kvalifikacija arba visa organizacija.
- *Kokybės užtikrinimas* – visuma planuotų veiksmų, siekančių kad paslauga arba produktas nuosekliai ir nuolat atitiktų nustatytus kokybės reikalavimus. Užtikrinimas čia suprantamas kaip nekokybės prevencija.
- *Kokybės užtikrinimo sistema* – visuma priemonių realizuojančių ir padedančių valdyti kokybės užtikrinimo procesą.
- *Kokybės vadyba* – organizacijos vadybos dalis, kuria siekia ma sistemingą poveikio visiems veiksniams, turintiems įtakos produkto ir / ar paslaugos kokybei.
- *Kokybės vadybos funkcija* – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės veikla, nureipta į konkretaus kokybės proceso valdymą.
- *Kokybės vadybos pareiga* – organizacijos darbuotojo sąmoningas atsakomybės prisiėmimas už konkretios akademiniės veiklos srities kokybės plėtojimą.
- *Kokybės vadybos sistema* – visuma priemonių, padedančių nustatatyti ir palaikyti konkurencingumui būtiną paslaugos ar produkto kokybę. Kokybės vadybos sistema užtikrina visų kokybės procesų tarpusavio koordinaciją.
- *Kokybės vadybos sistemos auditas* – sisteminga ir nepriklausoma kokybės vadybos sistemos analizė skirta jos funkcionalumo įvertinimui. Skiriama vidinis ir išorinis auditas: vidinį auditą atlieka pati organizacija, o išorinį – išoriniai ekspertai.
- *Kokybės vadybos veiklos sritis* – specifiniai veiklos atvejai išskiriama pagal orientaciją į kokybės procesus, atliekamas kokybės vadybos funkcijas ir kokybės vadybos lygmenis organizacijoje.
- *Kokybės vertinimas* – sisteminis informacijos apie kokybės rodiklius rinkimas, klasifikavimas ir analizė, siekiant apžvelgti kokybės būklę.
- *Vadybinis aukštojo mokslinės institucijos personalas* – universitetų ar kolegijų darbuotojai, kurie atsako už akademiniės veiklos organizacinių sąlygų sudarymą. Galima išskirti aukštesnijį vadovybinį personalą, apimantį organizacijų vadovus, ir vidurinijį vadovybinį personalą, apimantį vadovo pavaduotojus ir organizacijos padalinijų vadovus.

ity. Improvement seeks to improve the quality in the same derivation (service, product, activity, organization, and etc.), whereas development is related to the appearance of completely new quality. Quality assurance aims at reaching certain standards, whereas quality development surpasses quality assurance limits and sets out to constantly review the aims of quality assurance and change quality standards. Quality development is related to organizational development.

- *Quality processes* – the entirety of interrelated activities directing organization towards higher quality. In this article, the following quality processes are singled out: quality control, quality monitoring, quality assessment, quality evaluation, quality improvement, quality assurance and quality development.
- *Quality monitoring* – constant observation and assessment of meeting quality demands in the whole course of process, ensuring timely diagnosis of weak places in the process.
- *Quality improvement* – a process which contributes to the achievement of higher quality. In quality management area, service, product, activity, staff qualification or the entire organization can become a quality improvement object.
- *Quality assurance* – the entirety of actions planned to ensure that a service or product consistently and continuously meets the set quality requirements. Here assurance is understood as prevention of quality deficiencies.
- *Quality assurance system* – a set of measures to realise and support the management of quality assurance process.
- *Quality management* – a part of organization management directed to exert a systematic impact upon all factors which affect the quality of a product and/ or service.
- *Quality management function* – activity of planning, organizing, leadership or control, targeted to the steering of concrete quality process.
- *Quality management responsibility* – consciously considered responsibility by the employee of the organization for quality of some area of academic activity.
- *Quality management system* – a set of measures which help to determine and maintain the quality of a service and product necessary for competitiveness. Quality management system assures mutual coordination among all quality processes.
- *Audit of quality management system* – systematic and independent analysis of quality management system oriented to the evaluation of its functioning. Internal and external audits are distinguished: internal audit is performed by the organization itself, whereas external audit is performed by external experts.
- *Quality management activity area* – a specific activity cases distinguishing quality management areas according to orientation to quality processes, performed management functions and quality management levels in organization.
- *Quality assessment* – systematic collection, classification and analyses of information about quality indicators, seeking to overview the state of quality.
- *Managerial staff of higher education institution* – employees of universities and colleges who are responsible for creating conditions for academic activity organization. It is possible to identify higher managerial staff including heads of organization, medium managerial staff, which includes deputies of heads of organization and organization department chairs.

## IVADAS

Po Antrojo pasaulinio karo kokybės sąvoka greitai išplito į visas veiklos sritis. Didėjanti konkurencija, stiprėjanti kova dėl rinkų, skatino organizacijas atsižvelgti į savo siūlomų gaminių ir paslaugų kokybę, stengtis išlaikyti esamus klientus ir mėginti pritraukti naujų. Kokybė tapo viena svarbiausių XX amžiaus vadybos idėjų. Nuo Aristotelio laikų iki šių dienų kokybės samprata labai pakito. Ji pasidarė daug sudėtingesnė ir turiningesnė. XX a. antrojoje pusėje ypač ryškus pakilimas pastebėtas kokybės kultūros plėtojime: kokybė ima vaidinti svarbū vaidmenį visuomenėje ir ekonomikoje. Ji tampa sėkmę laiduojančiu veiksniu. Kokybės vadybos praktika, išplūtusi gamybos sferoje, pasiekė ir švietimą.

Švietime vadybos, kaip atskirų specifinių žinių ir gebėjimų reikalaujančios profesinės veiklos srities samprata, atsirado visai nesenai, nes „švietimo vadyba, kaip atskira edukologijos šaka, pradėjo formuotis tik po Antrojo pasaulinio karo. Taigi švietimo vadybą galima laikyti jauna, pastaraisiais dešimtmečiais sparčiai besiplėtojančia mokslo sritimi“ (Želvys, 2003, p.8). Švietimo kokybės vadyba gali būti laikoma dar naujesne, nespėjusia sukaupti pakankamos praktinės patirties sritimi, neturinčia reikalingų teorinių pagrindų.

Strateginiuose Europos Sąjungos dokumentuose – Bolonijos deklaracijoje (1999), Lisabonos strategijoje (2000), Prahos komunikate (2001), Salamankos konvencijoje (2001), Berlyno (2003) ir Bergeno komunitatuose (2005) – pabrėžiama kokybės užtikrinimo svarba aukštojo mokslo plėtotei. Lietuvos aukštojo mokslo Baltojoje knygoje (1999) akcentuojama, kad visas aukštostosios mokyklos personalas turėtų būti įtrauktas į kokybės vertinimo procesą ir siekti efektyvesnės jo veiklos.

Šiame darbe keliamas ir mėginamas spręsti aukštojo mokslo kokybės vadybos, kaip specifinės veiklos srities, neapibrėžtumo ir aukštojo mokslo institucijų personalo įsitraukimo į kokybės vadybos veiklą *problemą*. Siekiant rasti šios problemos sprendimą buvo tiriamas universitetų ir kolegijų akademinio personalo pareigos dalyvauti kokybės vadyboje suvokimas. Šiuo tyrimu taip pat mėginama apibrėžti kokybės vadybos veiklą ir įvertinti aukštojo mokslo institucijų akademinio personalo nuostatas tokios veiklos atžvilgiu. Darbe keliami trys *uždaviniai*:

1. Apibrėžti aukštojo mokslo kokybės vadybos sritis.

2. Atskleisti Lietuvos universitetų ir kolegijų bendruomenių požiūrį į atsakomybės už kokybę pasidalijimą organizacijoje.

3. Įvertinti Lietuvos kolegijų ir universitetų personalo pareigos suvokimą kokybės vadybos veikloje.

Šiems uždaviniamams spręsti pasirinkti analizės, teorinio modeliavimo ir anketinės apklausos metodai.

## INTRODUCTION

After the Second World War the concept of quality spread into all activity areas. Increasing competition and intensive struggle for markets forced organizations to take due regard of the quality of the offered products and services, to attempt to maintain the available clients and attract new. Quality became one of the most important management principles of the 20<sup>th</sup> century. Since Aristotle's times up to the present the concept of quality has considerably changed. It has become more complicated and richer. At the end of the second half of the 20<sup>th</sup> century, a particularly sharp increase has been observed in quality culture development: quality occupies an important role in society and economics. It becomes a success-ensuring factor. Quality management practice, spread in the manufacturing area, has also reached education.

The concept of educational management as a separate area of professional activity, which requires specific knowledge and skills, has emerged recently: "educational management as a separate branch of education science started its development only after the Second World War. Hence, management of education can be considered to be a new rapidly developing area of science" (Želvys, 2003, p. 8). Educational quality management can be considered even a younger area which has not yet accumulated practical experience and has no necessary theoretical background.

Strategic European Union documents – Bologna Declaration (1999), Lisbon Strategy (2000), Prague Communiqué (2001), Salamanca Convention (2001), Berlin (2003) and Bergen (2005) Communiqués emphasise the importance of quality assurance for the development of higher education. Lithuanian higher education White Papers (1999) stress that the whole staff of universities and colleges should be involved in quality assessment process and seek more efficient activity.

This research raises and attempts to solve the problem of indefiniteness of higher education quality management, as a specific activity area, and involvement of higher education institution staff into quality management activity. Seeking to find the solution to this problem, the perception of the responsibilities of university and college academic staff to participate in quality management was investigated. This research also aimed to define quality management activity and evaluate higher education institution academic staff dispositions. Three objectives were set in this work:

1. To define higher education quality management areas.

2. To reveal the approach of communities of Lithuanian universities and colleges towards the distribution of responsibility for quality in organization.

3. To evaluate the perception of responsibility of Lithuanian university and college academic staff in quality management activity.

## 1

## KOKYBĖS VADYBA AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOS VADYBOS SISTEMOJE

Šiame straipsnyje kokybės vadyba laikoma integralia aukštojo mokslo institucijos vadybos dalimi. Šis teiginys atspindi ir jos analizės logiką. Pirmiausia bus siekiama atskleisti specifinius kokybės procesus, kurių valdymas priskiriamas kokybės vadybos sferai. Toliau bus nagrinėjamos bendrosios vadybos funkcijos, susijusios su kokybės procesų valdymu, o po to išskiriami aukštojo mokslo institucijoms būdingi vadybos lygmenys, apimantys apibrėžtų kokybės procesų valdymą. Išskirtų kokybės procesų, vadybinių funkcijų ir organizacijos vadybinių lygmenų pagrindu modeliuojama kokybės vadybos visuma ir joje išskiriamo aukštajam mokslui specifinės kokybės vadybos sritys.

### 1.1. KOKYBĖS PROCESAI

Kokybė – sudėtinga sąvoka, tapusi viena iš patraukliausių visoje vadybos teorijoje. Kokybės samprata iš kokybės kaip neatskriamo amatininkystės elemento yra pakitusi į visą organizaciją apimančios kokybės vadybos suvokimą. Kintant kokybės sampratai kito ir patys kokybės procesai. Sallis (2002) kokybės procesų diferenciaciją sieja su industrializacijos era (1900–1940). Istoriskai pradinis kokybės procesas buvo priežiūra grjsta *kokybės kontrolė*, kurios svarbiausias tikslas tuo metu buvo neleisti nekokybiškiems produktams patekti pas vartotojus. *Kokybės įvertinimo* procesas šiame etape buvo apribotas galutinio rezultato (gamybos produkto) kokybės tikrinimo ir kokybės būklės nustatymo veiksmais.

Tik dvidešimtojo amžiaus šeštajame dešimtmetyje aiškiau prabilta apie kokybės prevenciją ir teoriniame, ir praktiniame lygmenyse. Pirmųjų kokybės teoretikų – Deming, Juran, Ishikawa ir Shewhart – pastangomis į organizaciją buvo pažvelgta kaip į susijusiu procesų visumą. Sisteminis požiūris leido perkelti dėmesį prie *kokybės užtikrinimo* proceso – užsibrėžtų kokybės standartų siekimo. Čia dėmesys sutelkiamas ne į nekokybiško produkto aptikimą ir jo likvidavimą, bet į paties nekokybiškumo prevenciją. Šiame kokybės idėjų raidos etape svarbesnis pastovus gamybos proceso ir jo tarpinių produktų *vertinimas*, neapsiribojama vien tik galutinio rezultato *įvertinimu*. Kokybės užtikrinimo kontekste kokybės kontrolės samprata jau apima ne tik galutinio produkto *kokybės kontrolę*, bet ir proceso *kontrolę*. Taip atsirado *kokybės stebėsena*, t.y. pastovus sekimas, ar gamybos procesas atliepia visus jam keliamus reikalavimus, ar nėra spragų, galinčių įtakoti galutinio produkto kokybę.

Šiame kokybės užtikrinimo etape išryškėjo *gamybos tobulinimo* svarba – vadybos sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas dėl nekokybiškų produktų gamybos

The following methods were chosen to solve these objectives: analysis, theoretical modelling and questionnaire survey methods.

## 1

## QUALITY MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION MANAGEMENT

In this article, quality management is considered to be an integral part of higher education institution management. This statement reflects the logic of its analysis. First, specific quality processes will be described, the steering of which is attributed to the quality management area. Further, general management functions related to the management of quality processes will be explored; moreover, management levels, peculiar to higher education institutions, will be singled out which include the management of the defined quality processes. On the basis of the managerial functions of the identified processes and organization management levels, the entirety of quality management is modelled and specific areas of quality management in higher education are singled out.

### 1.1. QUALITY PROCESSES

Quality is a complicated concept which has become one of the most attractive concepts in the whole management theory. The understanding of quality concept has changed from quality as an indispensable element of apprenticeship to the perception of quality management including the whole organization. Sallis (2002) relates the differentiation of quality processes with the industrialisation era (1900–1940). Historically, initial quality process was *quality control* based on supervision, the most important aim of which was the prevention of products of poor quality from reaching the customer. *Quality evaluation* process at this stage was limited to checking the quality of the final outcome (manufactured product) and quality state determining actions.

Only in the 1960's quality prevention was more overtly referred to on theoretical and practical levels. The first theoreticians of quality – Deming, Juran, Ishikawa and Shewhart – introduced a new viewpoint on organization: it started to be viewed as the entirety of interrelated processes. A systemic approach allowed focusing attention to *quality assurance* process, seeking for the set quality standards to be constantly and reliably achieved. Here attention is concentrated not on the detecting and liquidating a product of poor quality but on prevention of low quality. At this stage of the development of quality ideas, constant *assessment* of the production process and its intermediary products is more important, without limiting itself to the *evaluation* of the final outcome. In the context of quality assurance, the concept of quality control already includes not only the control of the final product quality, but also the control of the process. Here, a place

prevencijos. Demingas sukūrė ir pasiūlė įdiegti universalių kokybės tobulinimo modelį: „Planuok – daryk / veik – tikrink“.

*Kokybės užtikrinimo* procesas buvo svarbus kokybės teorijos ir praktikos vystymui, tačiau naujaisiais laikais j paveršių iškilo kokybės užtikrinimo suabsoliutinimo ribotumas. Organizacijos vystymuisi labai svarbu nuolat peržiūrėti organizacijos veiklos tikslus ir kokybės standartus. Visa tai jau peržengia klasikines kokybės užtikrinimo sampratos ribas.

Dvidešimtojo amžiaus pabaigoje prasidėda naujas kokybės teorijos ir praktikos plėtotės etapas, siejamas su nuolatiniu *kokybės kaip vystymosi* ir besimokančios organizacijos idėjomis. Kokybės kultūros plėtra tapatinama su mokymosi kultūros plėtra. Barzcyk (1999) pažymi, kad siekdama kokybės kaip *nuolatinio vystymosi* kategorijos organizacija privalo tapti besimokančia organizacija, kurioje žmonės nuolat tobulintų jau turimas kompetencijas ir įgytų naujų. Tokioje organizacijoje turi būti iškeliamas sukauptos patirties *sklaidos* svarba.

Kiekvienas kokybės idėjų raidos etapas perėmė prieš tai buvusio etapo pasiekimus. Kokybės vertinimo, kontrolės, tobulinimo ir užtikrinimo procesai dėl skirtinės jų sampratos įgavo naujų prasmių. Kokybės sistemos tapo įvairesnės ir sudėtingesnės. Tad kilo poreikis kokybės sistemas kritiškai įvertinti.

Kritinę kokybės sistemos analizę atlieka *kokybės vadybos sistemos auditas*. *Kokybės vadybos auditas* dažnai atliekamas kokybės sistemų funkcionavimo tobulumui įvertinti (Lietuvos standartas LST EN ISO 9000:2001, 2001).

Apibendrinant kokybės idėjų raidos apžvalgą galima išskirti keletą tarpusavyje susijusių kokybės procesų: kokybės kontrolę, kokybės stebėseną, kokybės vertinimą ir įvertinimą, kokybės tobulinimą, kokybės užtikrinimą ir nuolatinį kokybės vystymąsi. Kokybės vadybos sistemos auditas užima išskirtinę vietą, nes jis atlieką kritinę funkciją visos kokybės vadybos sistemos atžvilgiu.

## 1.2. KOKYBĖS VADYBOS FUNKCIJOS

Vadybos specialistai galutinai nesutaria dėl bendrujų vadybos funkcijų išskyrimo, bet daugelyje šaltinių išvardijamos keturios dar 1916 m. Fayol (2005) išskirtos bendrosios vadybos funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė.

Vadybos teorijoje *planavimas* laikomas nenutrūkstamų procesu, kurio metu atsižvelgiant į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius pokyčius. James, Stoner ir kiti (1999) planavimą vadina ypatingu sprendimų tipu, siejamu su konkretios organizacijos ateities perspektyva ir apimančiu organizavimą, vadovavimą ir kontrolę. Seilius (1998) nurodo svarbiausius planavimo bruožus: orientavimasi į ateitį ir racionalumą. Sasnauskas (1997) praplečia tų bruožų sąrašą teigdamas, kad „pagrindiniai

for quality monitoring appears, i.e. constant observation if the production process responding to all demands placed on it, if there are no gaps that could exert impact upon the quality of the final product.

In this quality assurance phase, the importance of production *improvement processes* emerged as a method of making and implementing management decisions with regard to low quality product prevention. Deming created and proposed to implement a universal quality improvement model: "Plan : Do : Act : Check".

*Quality assurance* process was very important to the development of quality theory and practice; however, in the recent times limitation of quality assurance absolute-ness emerged. Organization development requires constant reviewing of organization activity aims and quality standards. All this exceeds the boundaries of classical understanding of quality assurance.

At the end of the twentieth century, a new stage of quality theory and practice development was started, related to constant improvement, *quality as development* and learning organization ideas. Quality culture development is identified with learning culture development. Barzcyk (1999) states that when pursuing quality as a *constant development* category the organization should become a learning organization, where people constantly develop their existing competencies and acquire new ones. In such an organization the importance of the dissemination of accumulated expertise should be emphasised.

Each stage of quality idea development assimilated the achievements of the previous stage. Quality assessment, control, improvement and assurance processes, due to their different nature, acquired new meanings. Quality systems have become more diverse and complicated. Thus, a need arose to carry out a critical evaluation of the quality systems.

Critical analysis of quality system is performed by *audit of quality management system*. *Audit of quality management system* is often directed to evaluate the perfection of quality system functioning (Lithuanian Standard LST EN ISO 9000:2001, 2001). Summarising an overview of the development of quality ideas, it is possible to single out several inter-related quality processes: quality control, quality monitoring, quality assessment and evaluation, quality improvement, quality assurance and constant quality development. Audit of quality management system occupies an unique place as it performs a critical function with regard to the whole system of quality management.

## 1.2. QUALITY MANAGEMENT FUNCTIONS

Management specialists have not come to a final agreement with regard to distinguishing general management functions. In a number of resources four general management functions, distinguished by Fayol (2005) first identified in 1916, are named: planning, organizing, management and control.

reikalavimai planams yra įtemptumas, realumas, susiliejimas su laiku, atsakomybė už įgyvendinimą, galimybė matuoti, lankstumas, tikimybės įvertinimas" (Sasnauskas, 1997, p. 53). Organizacijose paprastai kuriami ir įgyvendinami dviejų tipų planai (Stoner ir kt., 1999): strateginiai, kurie skirti svarbiausiems organizacijos tikslams pasiekti, ir operatyviniai, kuriuose yra detalizuojama, kaip įgyvendinti strateginius planus kasdienėje veikloje.

Planavimo metu apibrėžiami tikslai ir užduotys, o pasitelkus *organizavimo* funkciją siekiame sukurti tam tikras struktūras uždaviniams ir tikslams realizuoti. Organizaciniu projektavimu Stoner ir kt. (1999) vadina „organizacijos struktūros, tinkamiausios organizacijos strategijai, žmonėms, technologijoms ir tikslams, sukūrimą“. Organizacijos struktūra garantuoja stabilių, logišką ir aiškiai apibrėžtą santykį būdą, kuriuo remdamiesi vadovai ir darbuotojai gali siekti organizacijai išskelty tikslų. Organizacijos struktūra apima organizacijos veiklos padalijimą, struktūrių grandžių suformavimą, kompleksinių užduocių suskaidymą į smulkesnes dalis. Zakarevičius (1998, p.309) organizavimo sąvokoje išskiria darbo pasidalijimą, struktūrių grandžių formavimą, organizacijos struktūros projektavimą, hierarchinės sistemos įvardijimą, koordinavimą ir organizacinių jos vystymą.

Jei organizavimo dėmesio centras yra organizacinė struktūra, tai *vadovavime* svarbiausia vieta tenka žmoniui. Egzistuoja daugybė vadovavimo teorijų, apibūdinančių vadovavimo ypatumus skirtingose vadybos kultūrose. Vienose vadovavimas panašus į žmonių ar žmogiškųjų išteklių valdymą (Tučkienė, 2001), kitose į lyderystę (Bass ir Bernard, 1990). Organizacijose gali egzistuoti formalūs vadovai ir neformalūs lyderiai. Vadovavimui būdingas platus veiksmų spektras: krypties nurodymas skleidžiant informaciją apie organizacijos misiją ir tikslus, personalo motyvavimas, taisyklių įvedimas ir reikalavimas jų laikytis, skirtingų žmonių ar jų grupių veiklos koordinavimas. Vadovauti galima atskirai darbuotojui, darbuotojų grupei ar padaliniui arba visai kokios nors organizacijos bendruomenei. Geras vadovavimas planavimo ir organizavimo funkcijas daro veiksmingomis.

Ketvirtroji vadybos funkcija – *kontrolė* – užtikrina, kad konkreti veikla atitinką planus, o faktinė būklė – siekiama būklę. Zakarevičius (1998) kontrolę vadina duomenų apie plano įgyvendinimą rinkimu, analize ir įvertinimu. Kontrolė apima sistemingą faktinės veiklos stebėjimą siekiant nustatyti nukrypimus nuo esamų reikalavimų, taisyklių ir normų, analizuoti tų nukrypimų priežastis ir rengti pasiūlymus tiems nukrypimams šalinti. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad kontrolė, kaip bendroji vadybos funkcija, istoriškai gali būti siejama su pirmuoju kokybės idėjos realizacijos etapu bei kokybės kontrolės ir kokybės stebėsenos procesais.

In management theory, *planning* is considered to be a continuous uninterrupted process which takes into account internal and external changes in organization. James, Stoner, et al (1999) call planning a special type of decision making related to future perspectives of a concrete organization and including organization, management and control. Seilius (1998) indicates the most important features of planning, future orientation and rationality. Sasnauskas (1997) expands the list of these features by claiming that "the main requirements for plans are intensiveness, tangibility, merging with time, responsibility for implementation, measurability, flexibility, probability evaluation" (Sasnauskas, 1997, p. 53). Plans of two types are usually designed and implemented in organization (Stoner, et al, 1999); strategic, intended to achieve the most important organization goals, and operative, operational plans foreseeing how to implement strategic plans in everyday activity.

During the process of planning, goals and tasks are defined, whereas with the help of *organizing* function the designing of certain structures to realise the objectives and goals is performed. Organizational designing, according to Stoner, et al (1999, p. 309) is the designing of organizational structure, most appropriate for organization strategy, people, technologies and goals. Organization structure guarantees a stable, logical and clearly articulated sequence of relationships on the basis of which heads and employees of organization can achieve goals set for the organization. Organization structure involves distributing of organization activity, forming structural units, dividing complex tasks into smaller parts. Zakarevičius (1998) distinguishes the following parts of organizational concept; distribution of work, forming structural units, designing organizational structure, naming the hierarchical system, coordinating and organizational development.

In organizing, organizational structure is in the focus of attention; whereas in *management* the most important place is occupied by an individual. A number of management theories exist that define peculiarities of managing in different management cultures. In some, management is similar to governing people or human resources (Tučkienė, 2001), in others, to leadership (Bass and Bernard, 1990). Formal managers and informal leaders can exist in organization. A broad range of actions is characteristic of management; indicating direction when spreading information about organization mission and goals, staff motivation, introducing rules and expecting compliance, coordinating the activity of different people or their groups. It is possible to manage a separate employee, a group of employees or a unit or the whole community of a certain organization. Good management makes planning and organizing functions more efficient.

*Control* is the fourth management function; it ensures the conformity of a concrete activity to the set plans and the conformity of the real state to the expected state. According to Zakarevičius (1998), control means gathering,

Kokybės vadybos atveju bendrosios vadybos funkcijos turi būti nukreiptos į kokybės procesų valdymą. Tai-  
gi, kokybės vadyboje turi būti atliekamos visos keturios bendrosios vadybos funkcijos: kokybės procesų *plana-  
vimas*, kokybės procesus palaikančios veiklos *organiza-  
vimas*, *vadovavimas* šia veikla užsiimantiems žmonėms ir kokybės procesų *kontrolė*.

### 1.3. KOKYBĖS VADYBOS LYGMENYS AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOJE

Galima išskirti keturis kokybės vadybos aukštojo mokslo institucijose lygmenis: 1) individualios veiklos; 2) studijų dalyko, kuriame siekiama dviejų veikiančių asmenų – dėstytojo ir studento sąveikos; 3) studijų programą, kur planuojamas nuoseklus studijų procesas, apimantis kompetencijų plėtrą ir apibrėžtos kvalifikacijos suteikimą; ir 4) institucijos lygmuo, kur sukuriamos prielaidos institucijos kokybės vadybai žemesniuose tos vadybos lygmenyse. Individualios veiklos lygmenyje kokybės vadybos objektu tampa asmens veiklos kokybė, kuri labai glaudžiai siejasi su jo kompetentingu. Šiame lygmenyje svarbu ne tik asmens esamas kompetentingumas, bet ir pats kompetencijų plėtros procesas. Studijų dalyko lygmenyje valdoma dėstomo dalyko, o programos – visos studijų programos kokybė. Instituciniame lygmenyje kokybės vadybos ašimi tampa visos institucijos veikla apimanti visus tos organizacijos lygmenis. Priklasomai nuo organizacijos dydžio ir struktūros galima išskirti struktūrinius padalinius (skyrius, fakultetus, katedras, centrus) atsižvelgiant į jų veiklos lygmenį aprašyti jiems priskiriamas kokybės vadybos funkcijas. Aukštojo mokslo institucijose skirtingą veiklą atliekantis personalas turėtų aiškiai apsibrėžti savo kokybės vadybos lygmenį, ir jo pagrindu įsitraukti į kokybės vadybos procesus.

### 1.4. KOKYBĖS VADYBOS VEIKLOS SRITYS

Visą šią apžvalgą galima apibendrinti pateikiant kokybės vadybos modelį (1 pav.), kuriame kokybės vadyba suvokiamą kaip specifinę vadybinės veiklos sritis. Remiantis šiuo modeliu kokybės vadybą galima aprašyti pasitelkus tris dimensijas: kokybės procesus, kokybės vadybos lygmenis ir kokybės vadybos funkcijas. Kiekvienu konkrečiu atveju kokybės vadyba gali būti pavaizduota minėtoje trijų dimensijų erdvėje. Kokybės vadybos subjekto pasirinkta kokybės koncepcija, paręigos organizacijoje ir individualus apsisprendimas nulems jo ar jos įsitraukimo į kokybės vadybos veiklas pobūdį.

Remiantis pateiktu modeliu kiekviename kokybės vadybos lygmenyje galima išskirti dvidešimt keturias kokybės vadybos veiklos sritis, kuriose pasitelkiant keturias vadybos funkcijas siekiama valdyti šešis kokybės procesus (1 pav.). Atsižvelgiant dar ir į tai, kad kokybės

analysis and evaluation of the data about realisation of the plans. Control involves a systematic observation of the factual activity, aiming to determine deviations from the set requirements, rules and norms, to analyse the causes of these deviations and to design proposals to eliminate them. It is necessary emphasise that control, as a general function of management, historically can be related to the first stage of quality idea realisation and quality control, as well as quality monitoring processes.

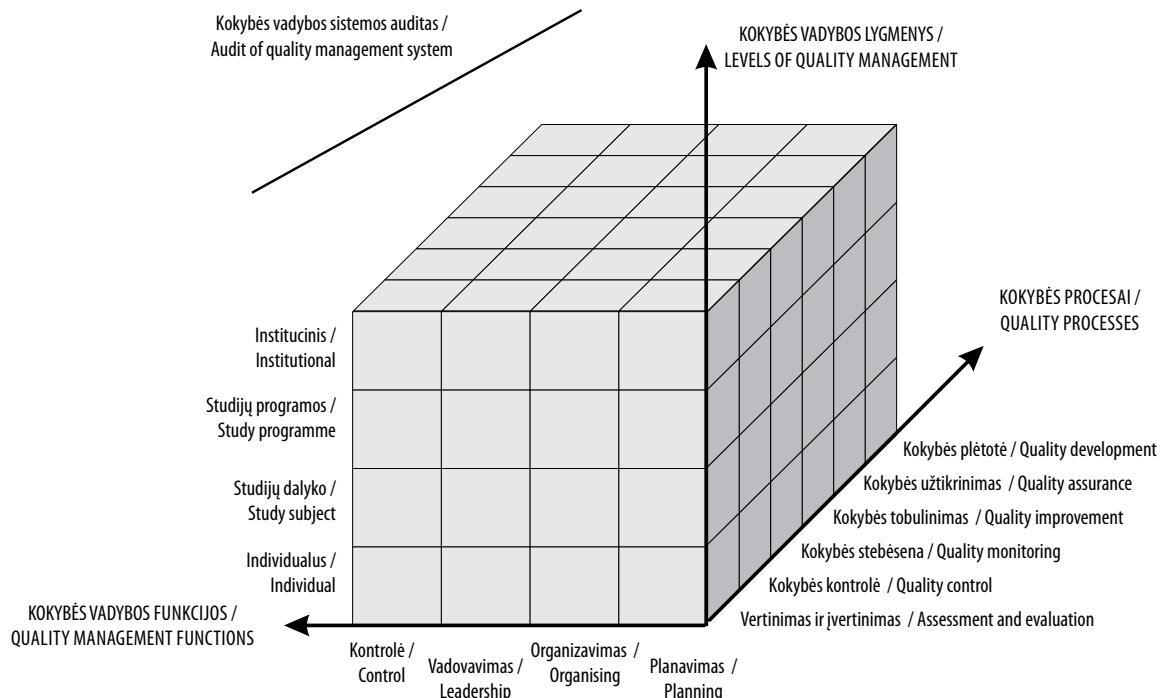
In quality management, the general management functions should be oriented to the leadership of quality processes. Thus, all four general management functions should be performed in quality management; quality processes *planning*, *organizing* quality processes to maintain their activity, *managing* people who undertake this activity and quality processes *control*.

### 1.3. QUALITY MANAGEMENT LEVELS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

It is possible to single out four levels of quality management in higher education institutions: 1) individual activity level; 2) study subject level where there is interaction between two acting persons – teacher and student; 3) study programme level where a consistent study process is planned, including the development of competencies and conferring a defined qualification; and 4) institutional level where assumptions are created for institutional quality management at lower management levels. On individual activity level, personal activity quality, which is closely related to competence, becomes the object of quality management. On this level, it is not only the person's competence that is important but the process of competencies development itself. On the study subject level the quality of the study subject is managed, where as on the study programme level – the quality of the whole study programme is managed. On the institutional level, the activity of the institution including all levels of that organization becomes the axis of quality management. Depending on the size and structure of the organization, it is possible to discern separate structural subdivisions (divisions, faculties, departments, centres) and to describe the quality management functions attributable to them with respect to their activity level. The staff of a higher education institution that performs a different activity should have clearly articulated and defined quality management levels and be involved in quality management processes accordingly.

### 1.4. QUALITY MANAGEMENT ACTIVITY AREAS

This overview can be summarised by presenting a model of quality management (Fig. 1), where quality management is perceived as a specific area of management activity. On the basis of the model, quality management can be described along three dimensions: quality processes, quality management levels and quality management



1 pav. Kokybės vadyba aukštojo mokslo institucijoje  
Fig. 1. Quality management in higher education institution

vadyba gali būti plėtojama keturiuose skirtinguose lygmenyse galima kalbėti net apie devyniasdešimt šešias kokybės vadybos veiklos sritis ir numatyti konkrečius darbus, kurie kiekvienoje iš šių sričių turi būti atliekami. Toks klasifikavimas padeda aprašyti kokybės vadybos veiklos visumą ir kartu apibrėžti aukštojo mokslo institucijų personalo vaidmenį kokybės vadyboje.

Siekiant šiame tyrime iškeltų tikslų ir ribojant apklausos priemonės apimtį pristatytas modelis buvo supaprastintas, kai kurias veiklos sritis sujungiant į vieną. Tokiu būdu kokybės vadybos veikla buvo išskaidyta į devynias aukštojo mokslo kokybės vadybai svarbias sritis. Čia jas trumpai ir apžvelgsime.

1. Kokybės vadybos individualusis lygmuo šio tyrimo rėmuose laikomas atskira sritis ir aprašomas remiantis dvem pagrindiniais procesais – vertinimu ir tobulinimu. Individualios veiklos vertinimas skirstomas į vertinimo kriterijų ir standartų parengimą arba parinkimą ir paties vertinimo atlikimą. Kokybės tobulinimo procesas individualiaiame lygmenyje apima kompetencijų plėtrą ir kvalifikacijos tobulinimą, tačiau šiame tyrime tas procesas susiaurintas iki savo paties kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo.

2. Kokybės vadybos studijų dalyko lygmuo susiaurinamas iki kokybės vertinimo. *Kokybės vertinimas studijų dalyko lygmenyje* apima dvejopo pobūdžio veiklą: vertinimo standartų ir priemonių parengimą bei vertinimo atlikimą naudojantis parengtais standartais

functions. In each concrete case quality management can be depicted in the space of these three dimensions. Quality management conception chosen by the subject, responsibilities in organization and individual decision making will determine the nature of his or her involvement into quality management activities.

On the basis of the presented model, twenty four activity areas can be distinguished on each quality management level, where six quality processes can be managed with the help of four management functions (Fig. 1). Taking into account that quality management can be developed on four different levels, it is possible to speak about ninety six quality management activity areas and foresee concrete work which is performed in each of these areas. Such classification helps to describe the entirety of quality management activity and, at the same time, define the role of higher education institution staff in quality management.

In pursuit of the research purposes the survey instrument was simplified and some activity areas have been merged survey instrument. This way quality management activity was resolved into nine important areas of higher education quality management. Next, a brief overview of these areas will be provided.

1. Individual level of quality management in the scope of this research is a separate area described on the basis of two major processes – assessment and improvement. Assessment of individual activity is divided into designing or choice of assessment criteria and standards and perform-

ir priemonėmis. Vertinimas, atliekamas studijų dalyko lygmenyje, labiau susijęs su kiekvieno dėstytojo veiklos kokybės vertinimu.

3. Analogiškai siaurinamas kokybės vadybos studijų programos lygmuo. *Kokybės vertinimas studijų programos lygmenyje* apima tą pačią veiklą kaip ir vertinimas, atliekamas studijų dalyko lygmenyje: vertinimo standartų ir priemonių parengimą ir vertinimo atlikimą, naudojantis parengtais standartais ir priemonėmis. Vertinimas atskiro programos lygmenyje glaudžiai susijęs su viso studijų proceso, t. y. „nuo... iki“, kokybės vertinimu. Kokybės vadyba organizacijos lygmenyje apima penkis kokybės procesus: kokybės vertinimą, tobulinimą, užtikrinimą, nuolatinę kokybės plėtrą ir kokybės vadybos sistemų auditą. Organizacijos personalo kvalifikacijos tobulinimas išskirtas laikant jį kokybės tobulinimo, užtikrinimo ir nuolatinės plėtros prielaida.

4. *Kokybės vertinimas instituciniame lygmenyje* grindžiamas trejopo pobūdžio veikla: institucijos veiklos kokybės vertinimo projektavimo, vertinimo veiklos institucijoje organizavimo bei duomenų kaupimo ir tvarkymo. Tai tyrime leido apimti su kokybės vertinimo metodologijos parengimu, organizavimu ir su atlikimu susijusias veiklos sritis.

5. *Kokybės tobulinimo aukštojoje mokykloje* veikla aprašyta remiantis procesų logika, t. y. įvardyta skirtinės kokybės tobulinimo etapus realizuojanti veikla: kokybės tobulinimo sprendimų iniciavimas, kokybės tobulinimo sprendimų įgyvendinimo planavimas ir kontrolė.

6. *Kokybės užtikrinimas aukštojoje mokykloje* apima trejopo pobūdžio veiklą: kokybės užtikrinimo procedūrų numatyti, atsakomybės už kokybės užtikrinimą paskirstyti ir kokybės užtikrinimo veiklos koordinavimą organizacijoje. Kokybės užtikrinimo sistemos projektavimas ir suprojektuotos sistemos įgyvendinimas nebuvo išskirti kaip savarankiškos sritys dėl jų sudėtingumo..

7. *Kokybės kultūros plėtros iniciavimas aukštojoje mokykloje* apima kokybės vadybos tikslų kėlimą, kokybės kultūros plėtros strategijos rengimą ir bendruomenės būrimą iškeltiems tikslams pasiekti. Tokiu būdu formuojama organizacijos kokybės politika.

8. *Organizacijos personalo kvalifikacijos tobulinimas* buvo išskirtas kaip veiklos sritis, glaudžiai susijusi su kokybės vadyba. Jis apima personalo kvalifikacijos tobulinimo programų rengimo, galimybų nuolatiniam personalo mokymuisi plėtojimo ir personalo mokymo vertinti ir tobulinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę veiklas.

9. *Kokybės vadybos sistemos audito* veikloje įvertinama kokybės vadybos sistema. Galima išskirti keturias tokios veikos kryptis: dviejose iš jų (organizacijoje

ance of the assessment process. Quality improvement process on individual level includes the development of competencies and qualification improvement; however, in this research this process was focused on designing one's own professional development programme.

2. Study subject level of quality management quality assessment. *Quality assessment on the level of study subject* involves a twofold activity: designing of assessment standards and measures and performance of assessment using the designed standards and measures. Assessment is performed on the level of study subjects and is more related to each teacher's activity quality assessment.

3. Analogically, the level of study programme quality management was narrowed. *Quality assessment on the level of study programmes* involves the same activity as the assessment performed on the level of study subject: designing assessment standards and measures and performing assessment, using the designed standards and measures. Assessment on the level of a separate programme is closely related to the quality assessment of the whole study process, i.e. "from ... to ...". Quality management on the organization level includes five quality processes: quality assessment, improvement, assurance, constant development and audit of quality management systems. The in-service professional development of organization staff was singled out considering it to be an assumption of quality improvement, assurance and continuous development.

4. *Quality assessment on institutional level* is based on the activity of ternary nature; designing institutional activity quality assessment, organising assessment activity in the institution and data gathering and processing. This allowed including the areas related to the designing quality assessment methodology, organising and quality performance.

5. The activity of *quality improvement at higher education institution* is described on the basis of process logic, i.e. naming activities which realize different quality improvement stages; initiating quality improvement decisions, planning quality improvement decision implementation and control.

6. *Quality assurance at higher education institution* includes activity of ternary nature: foreseeing quality assurance procedures, distribution of responsibility for quality assurance and coordination as well as organization of quality assurance activity. Designing quality assurance system and implementation of the designed system were not singled out as independent areas due to their complex nature.

7. *Initiating quality culture development at higher education institution* includes setting quality management goals, designing quality culture development strategy and grouping people together to achieve the set goals. This way organization quality policy is formed.

8. *Organization staff in-service training* was identified as an activity area closely related to quality management. It includes designing staff in-service training programmes,

taikomų kokybės vertinimo standartų ir priemonių bei kokybės vertinimo procesų efektyvumo įvertinime) svarbiausias dėmesys skiriamas kokybės vertinimo sistemai, o kitose dviejose (pasirinktų kokybės valdymo modelių ir jų veikimo efektingumo įvertinime) kokybės valdymo sistemai.

Šios devynios kokybės vadybos aukštojo mokslo institucijose sritys buvo metodologinis pagrindas tirti universitetų ir kolegijų personalo nuostatas dėl kokybės vadybos.

## 2

### UNIVERSITETŲ IR KOLEGIJŲ PERSONALO NUOSTATŲ DĖL KOKYBĖS VADYBOS TYRIMO METODIKA

Siekiant išryškinti universitetų ir kolegijų personalo nuostatas dėl kokybės vadybos buvo atliktas kiekybinis aprašomasis tyrimas.

Formuojant tyrimo imtį buvo siekiama aprėpti Lietuvos aukštojo mokslo institucijose dirbantį akademinį ir vadybos personalą. Tirti keturi Lietuvos regionai: Kauno, Vilniaus, Klaipėdos ir Šiaulių. Imtis buvo formuojama taikant sluoksniinės imties sudarymo metodiką: buvo siekiama, kad imtis proporcingai reprezentuotų kolegijas bei universitetus, visas personalo grupes viuose regionuose.

Tyrimo instrumentas buvo rengiamas bendradarbiaujant Vytauto Didžiojo universiteto Studijų kokybės centro mokslo personalui ir derinant moksliniams tyrimui keliamus reikalavimus ir praktinius kokybės vadybos situacijos analizės poreikius. Buvo sudaryta anketa šiai informacijai apie respondentus surinkti: regionas, aukštojo mokslo institucija, kurioje respondentas dirba, ir joje užimamos pareigos, bendras darbo švietimo sistemoje ir šiuo metu einamose pareigose stažas. Pirmajame anketos bloke buvo siekiama išsiaiškinti, kaip kiekvienas respondentas suvokia atsakomybės už teikiamų paslaugų kokybę pasiskirstymą tarp aukštosios mokyklos darbuotojų. Antrojo anketos bloko pagrindą sudaro 30 kokybės vadybos veiklų devyniose kokybės vadybos srityse (žr. 1.4 skyrelį) išskyrimas. Respondentų buvo klausiamasi apie tos veiklos sąsajas su jų pareigomis ir jų pasirengimą atliki tą veiklą. Atsakymams žymėti pateikta penkių balų ranginė skaliė, kurioje buvo galima nurodyti savo pareigos suvokimo laipsnį visiškai tą veiklos sritį atmetant – „nieko bendro su mano pareigomis neturi“ (1 balas) arba apibrėžtai nurodant pareigą – „tai svarbi mano pareiga“ (5 balai). Penkių balų skaliė taip pat buvo taikyta pasirengimo vykdysti kokybės vadybos veiklas vertinimui: respondentai savo

creating opportunities for continuous staff development and staff training assessment and development of the quality of the provided educational services.

9. *Audit of quality management system* evaluates the system of quality management. It is possible to identify four fields of such an activity: in two of them (in evaluating quality assessment standards and measures applied in organization and efficiency of quality assessment processes) the most important attention is oriented to quality assessment system, whereas in the other two (the chosen quality steering models and evaluation of efficiency of chosen steering mechanisms), the attention is focused on quality steering system.

These nine quality management areas in higher education institution formed the methodological basis to research the staff of universities and colleges with regard to quality management.

## 2

### METHODOLOGY OF RESEARCH INTO DISPOSITIONS OF UNIVERSITY AND COLLEGE STAFF WITH REGARD TO QUALITY MANAGEMENT

Aiming at highlighting the dispositions of university and college staff with regard to quality management, a quantitative descriptive research was performed.

Forming the sample of research, an attempt was made to involve academic and management staff working at Lithuanian higher education institutions. Four Lithuanian regions were researched: Kaunas, Vilnius, Klaipėda and Šiauliai. The sample was formed applying a stratification sample method; the sample was formed to represent equal ratio of colleges and universities, all staff groups in all the regions.

Research instrument was designed in close cooperation with the research staff of Centre for Quality of Studies at Vytautas Magnus University adjusting requirements for the scientific research with the needs of analyses of practical quality management situation. A questionnaire to collect the following information about the respondents was designed; region, higher education institution where the respondent was employed and occupied a position, general work experience in the system of education and the current position. In the first block of the questionnaire, it was attempted to find out how every respondent perceived the distribution of responsibility for the quality of the provided services among the employees of higher school. The basis of the second block of the questionnaire consisted of singling out 30 quality management activities in nine quality management areas (see sub-chapter 1.4). The respondents were asked about the link between this activity and their position as well as preparation to perform this activity. A five-point ranking scale was chosen to mark the responses, where employees could indicate

pasirengimą vertinti nuo „pilnai pasirengę“ (5 balai) iki „visai nepasirengę“ (1 balas).

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2005 metų rudens semestre. Tyime dalyvavo keturių universitetų tyréjų darbo grupės: Vytauto Didžiojo universiteto, Vilniaus pedagoginio universiteto, Klaipėdos universiteto ir Šiaulių universiteto. Kiekvienas universitetas rinko duomenis savo regione. Duomenys buvo tvarkomi, koduojami, suvedami ir analizuojami bendromis šio straipsnio autorų pastangomis.

Duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios statistikos procedūras: dažnių skaičiavimus ir statistinių skirtinių analizę. Lyginimui buvo pasitelkti nepriklausomų imčių T testai. Duomenys apdoroti naudojant SPSS for Windows 12.0 programų paketą.

Ši tyrimą ribojo imties formavimo sunkumai: tyrimas buvo organizuojamas keturiuose regionuose, todėl buvo sunku pilnai kontroliuoti duomenų rinkimo procesą, o mažos aukštesniojo vadybos personalo imtys sumažino rezultatų statistinį reikšmingumą. Nebuvo apklausti universitetų rektorai, todėl tiriant buvo prarasta viena pareigų kokybės vadyboje pasiskirstymo grandis.

### 3

## LIETUVOS UNIVERSITETŲ IR KOLEGIJŲ AKADEMINIŲ BENDRUOMENIŲ POŽIŪRIS Į PAREIGŲ UŽ KOKYBĖS VADYBĄ PASISKIRSTYMA

### 3.1. RESPONDENTŲ CHARAKTERISTIKA

Buvo apklausta 515 kolegijų ir universitetų atstovų iš keturių Lietuvos regionų (2 pav.): Kauno (128), Vilniaus (129), Šiaulių (120) ir Klaipėdos (128), tarp kurių buvo 268 kolegijų darbuotojai ir 247 – universitetų darbuotojai.

Respondentai priklauso skirtingoms darbuotojų kategorijoms (3 ir 4 pav.). Dauguma jų yra dėstytojai (123 universitetuose ir 140 kolegijose), o kiti katedrų vedėjai (82 universitetuose ir 54 kolegijose), dekanai (17 universitetuose ir 13 kolegijose), prodekanai (10 universitetuose ir 16 kolegijose), 10 kolegijos direktorių ir 8 universitetų prorektoriai.

Respondentai savo institucijoje pagal užimamas pareigas buvo išdirbę skirtingą laiką (1 lentelė): kolegijos direktoriai dažniausiai turėjo nuo 10 iki 20 metų pagal užimamas pareigas stažą; apklausoje dalyvavę katedros vedėjai ir dėstytojai dažniausiai turėjo nuo 1 iki 5 metų darbo pagal šiuo metu užimamą pareigą stažą. Taigi galima daryti prielaidą, kad respondentų atsakymai atspindi skirtingą patirtį turinčių darbuotojų požiūrį.

the degree of perception of their responsibility by rejecting the activity area – “it has nothing to do with my duties” (1 point) or indicating the duty in a definite way – “it is an important duty of mine” (5 points). A five-point scale was also applied to assess the preparation to perform quality management activities: the respondents could assess their preparation from “fully prepared” (5 points) to “totally unprepared” (1 point).

Organization of the research. The research was performed in autumn semester of 2005. Working groups from four universities participated in the research: Vytautas Magnus University, Vilnius Pedagogical University, Klaipėda University and Šiauliai University. Every university gathered data in their region. The data were formatted, coded, processed and analysed by the authors of this article.

The data were analysed applying descriptive statistical procedures: calculation of frequencies and analysis of statistical distributions. T tests of independent samples were used to compare the research findings. The data were processed using SPSS for Windows 12.0 programme packet.

The limitations of the research were caused by forming the sample: the research was organised in four regions; therefore, it was difficult to control the data collection process fully; consequently, a small sample of senior management personnel reduced the statistical significance of the research findings. University rectors were not surveyed; therefore, one important link of sharing responsibilities for quality management was left out.

### 3

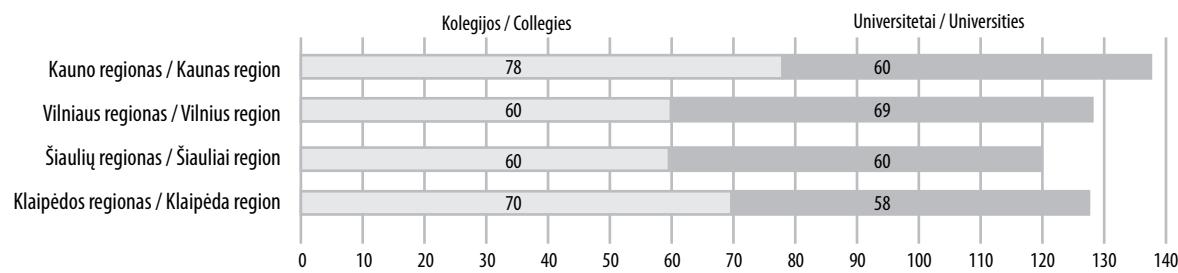
## ATTITUDE OF ACADEMIC COMMUNITIES OF LITHUANIAN UNIVERSITIES AND COLLEGES TO SHARING RESPONSIBILITIES FOR QUALITY MANAGEMENT

### 3.1. CHARACTERISTICS OF RESPONDENTS

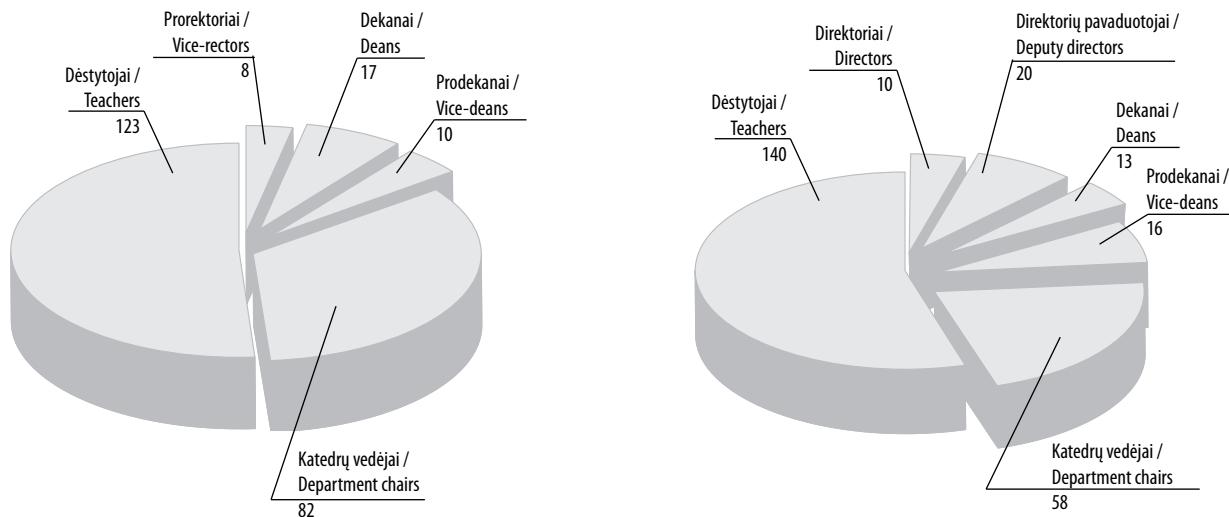
Representatives from 515 colleges and universities from four regions in Lithuanian were surveyed in the research (Fig. 2): Kaunas (128), Vilnius (129), Šiauliai (120) and Klaipėda (128) among which 268 college employees and 247 university employees were.

The research respondents belonged to different employee categories (Fig. 3 and 4). The majority of them were teachers (123 at universities and 140 at colleges), others – department chairs (82 at universities and 54 at colleges), deans (17 at universities and 13 at colleges), vice-deans (10 at universities and 16 at colleges), 10 college directors and 8 university vice-rectors.

The respondents had different work experience in the present position in their institutions (Table 1): college directors most often had from 10 to 20 year work experience in the current position; the department chairs and teachers who participated in the research most often had



2 pav. Respondentų priklausymas Lietuvos regionams  
Fig. 2. Distribution of respondents according to Lithuanian regions



3 pav. Universitetų darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas  
Fig. 3. Distribution of university employees according to categories

4 pav. Kolegijų darbuotojų pasiskirstymas pagal kategorijas  
Fig. 4. Distribution of college employees according to categories

1 lentelė. Respondentų darbo stažas pagal užimamas pareigas (K – kolegijos; U – universitetai)  
Table 1. Respondents' work experience in the current position (K – colleges; U – universities)

	IKI 1 METU / UP TO 1 YEAR		NUO 1 IKI 5 M. / FROM 1 TO 5 YRS.		NUO 5 IKI 10 M. / FROM 5 TO 10 YRS.		NUO 10 IKI 20 M. / FROM 10 TO 20 YRS.		> 20 M. / MORE THAN 20 YRS.	
	K	U	K	U	K	U	K	U	K	U
Direktorai ir rektoriai / Directors and rectors	1	0	1	0	3	0	5	0	0	0
Dir. pavaduotojai ir prorektoriai / Deputy directors and rectors	4	0	10	5	2	1	0	2	3	0
Fakultetų dekanai / Faculty deans	0	1	8	2	4	6	0	5	1	2
Prodekanai / Vice-deans	0	1	8	5	7	0	0	3	0	0
Katedros vedėjai / Department chairs	10	6	35	28	9	25	1	20	0	3
Dėstytojai / Teachers	9	9	46	44	30	24	22	24	28	21
IS VISO / TOTAL:	24	17	108	84	55	56	28	54	32	26

### 3.2. ATSAKOMYBĖS UŽ KOKYBĘ PASISKIRSTYMO SKIRTINGOSE AKADEMINIO PERSONALO GRUPĖSE SUVOKIMAS

Siekiant išsiaiškinti kokią atsakomybės dalį už kokybę universitetų ir kolegijų personalas priskiria skirtingoms darbuotojų kategorijoms buvo klausama, kas turėtų rūpintis kokybe aukštojoje mokykloje. Atsakymuose buvo išvardyti aukštojo mokslo institucijų darbuotojai. Vienas iš pasiūlytų atsakymų buvo „tam specialiai paskirtas darbuotojas“, kurio svarbiausia pareiga būtų rūpintis kokybe. Itraukti į anketą tokį specialų darbuotoją tyréjus paskatino aukštojo mokslo institucijose kilusios diskusijos dėl kokybės vadybai pasirengusio personalo būtinumo.

Atsakymai į klausimus universitetuose ir kolegijose (5 ir 6 pav.) rodo, kad respondentai pripažsta visų darbuotojų kategorijų atsakomybę už kokybę.

Analizuojant universitetų respondentų atsakymus (5 pav.) matosi, kad skirtinės darbuotojų kategorijų nuomonės išskiria:

- Požiūriai smarkiai skyrėsi dėl padalinių vadovų pavaduotojų (siuo atveju prodekanų) atsakomybės už kokybę. Dekanai yra linkę priskirti daugiau atsakomybės savo pavaduotojams, negu patys prodekanai būtų linkę prisiimti (vidurkių skirtumas  $\Delta=0,96$ ; reikšmingumo lygmuo  $p<0,01$ ).
- Kitas atsakomybės delegavimo konfliktas išryškėja palyginus dekanų ir katedrų vedėjų priskiriamą atsakomybę universiteto padalinių (fakultetų ir katedrų) vadovams. Katedrose fakultetų dekanų nuomone turėtų

from 1 to 5 years of work experience in the currently occupied position. Thus, it is possible to assume that the responses reflect the approach of employees with different work experience.

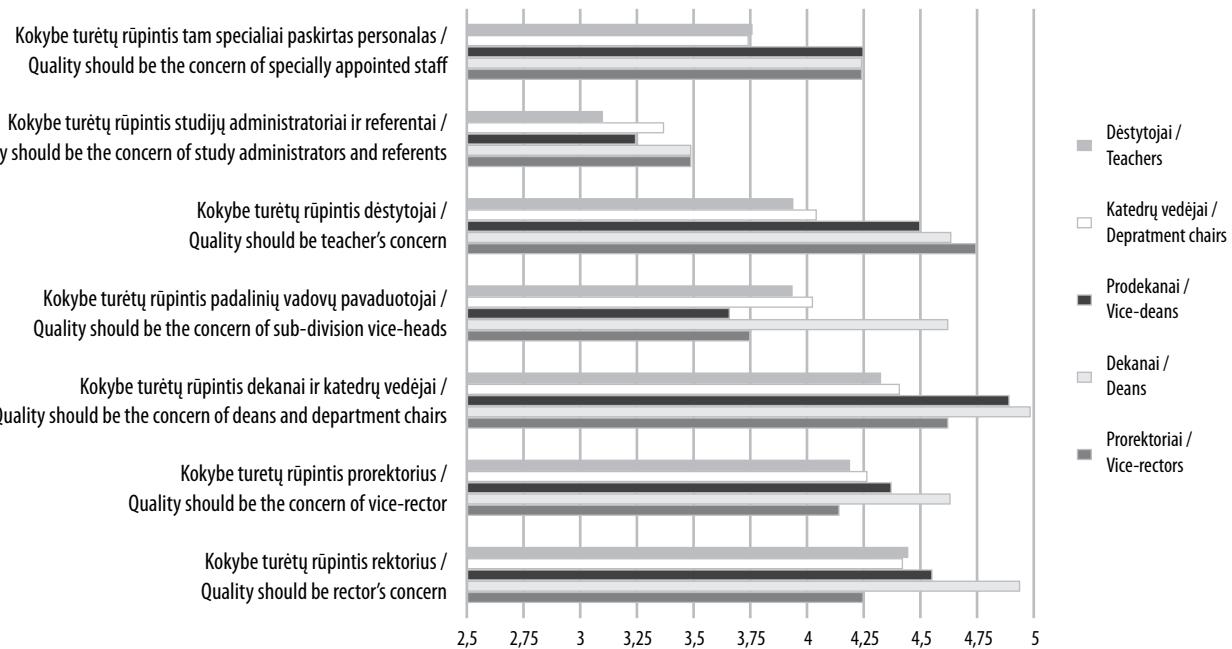
### 3.2. PERCEPTION OF SHARING RESPONSIBILITY FOR QUALITY IN DIFFERENT ACADEMIC STAFF GROUPS

In order to clarify what part of responsibility for quality at universities and colleges is attributed by staff to different employee categories, research respondents were inquired about who should be concerned with quality at higher education institution. Different positions of higher education institution employees were listed in the response options. One of the suggested responses was “a particular employee responsible for this area” whose main duty was to take care of quality. The involvement of such a particular position in the questionnaire responses was suggested by the discussions at higher education institutions with regard to the necessity for particular staff prepared for quality management.

The responses to questions at universities and colleges (Fig. 5 and 6) indicate that respondents acknowledge the responsibility of all employee categories for quality.

Analysing university respondents' answers (Fig. 5) it is clear that opinions of different category employees are different:

- Opinions were markedly different with regard to the deputy directors' or vice-deans' responsibility for quality. Deans tend to attribute more responsibility to their



5 pav. Atsakomybės už kokybę suvokimo paskirstymas skirtingose universitetų darbuotojų grupėse  
Fig. 5. Distribution of perception about responsibility for quality among different university employee groups

koncentruotis didžiausia atsakomybė už kokybę, tačiau katedrų vedėjai sau prisima mažiau atsakomybės ( $\Delta=0,59$ ;  $p<0,01$ ).

• Katedrų vedėjai taip pat mažiau atsakomybės nei dekanai linkę perduoti dėstytojams ( $\Delta=0,60$ ;  $p=0,02$ ), nors jie tiesiogiai vadovauja dėstytojams ir nuo jų požiūrio labai priklauso dėstytojų požiūris į kokybę. Katedrų vedėjų požiūris į dėstytojų atsakomybę nuo pačių dėstytojų reikšmingai nesiskiria. Aukštesnius (nei patys dėstytojai sau) reikalavimus dėstytojų atsakomybei dėl kokybės kelia universitetų dekanai ( $\Delta=0,71$ ;  $p<0,01$ ) ir prorektoriai ( $\Delta=0,81$ ,  $p<0,01$ ). Tačiau abejojina, kad šie reikalavimai pasieks dėstytojus, jei tuo nesusirūpins katedrų vedėjai.

Kolegijose (6 pav.) skirtinės respondentų grupės panašiai suvokia atsakomybės pasidalijimą. Reikšmingiau išsiskiria tik kolegijų fakultetų dekanų nuomonė dėl atsakomybės už kokybę perdvavimo tam specialiai skirtam personalui. Dekanai linkę perduoti daugiau atsakomybės specialiai paskirtam personalui už direktorių pavaduotojus ( $\Delta=0,97$ ;  $p<0,01$ ), prodekanus ( $\Delta=0,64$ ;  $p=0,07$ ), katedrų vedėjus ( $\Delta=0,61$ ;  $p<0,01$ ) ir dėstytojus ( $\Delta=0,59$ ;  $p<0,01$ ).

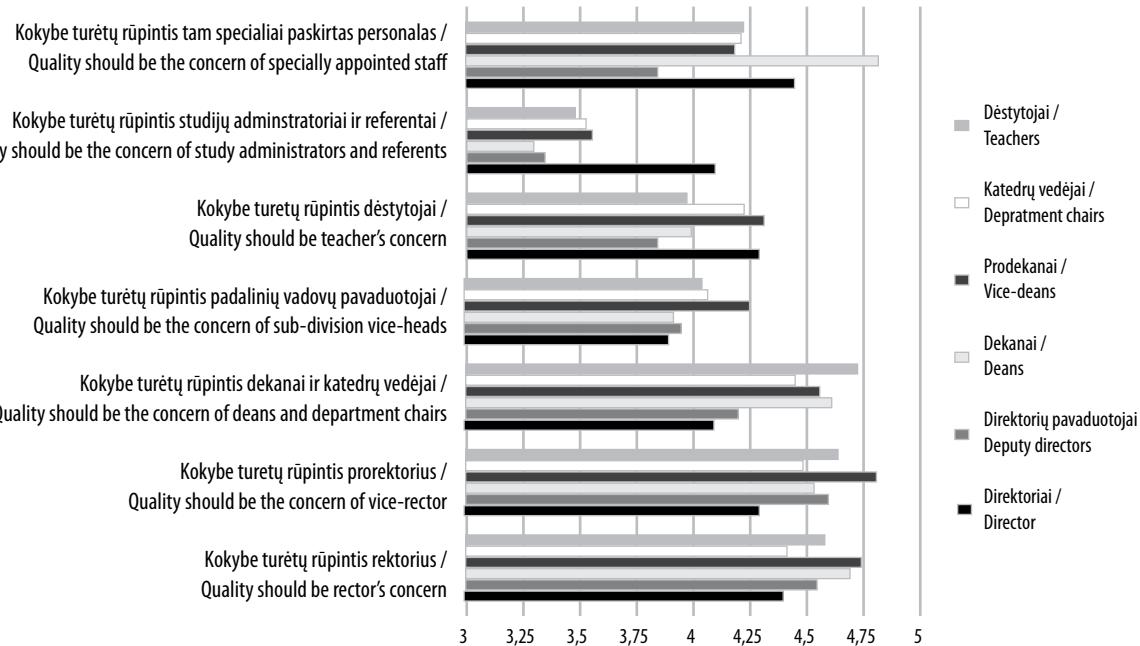
Dėl nedidelių imčių skirtumas ( $\Delta=0,79$ ;  $p=0,06$ ) tarp kolegijų direktorių ir dekanų nuomonų apie administratorių ir referentų atsakomybę už kokybę yra mažai reikšmingas. Vadovai šioms darbuotojų grupėms linkę perduoti daugiau atsakomybės nei kiti apklausti kolegijų respondentai.

vice-deans than intend to assume vice-deans themselves (means difference is  $\Delta=0,96$ ; significance level  $p<0,01$ ).

• Another conflict in delegating responsibility emerged while comparing the responsibility attributed by deans and department chairs to the heads of separate sub-divisions (at universities these are faculty deans and chairs of departments). According to faculty deans department chairs should assume most part of the responsibility for quality, however, department chairs consider that they have to assume considerably less responsibility ( $\Delta=0,59$ ;  $p<0,01$ ).

• Chairs of departments also tend to transfer less responsibility to teachers than deans do ( $\Delta=0,60$ ;  $p=0,02$ ), though they manage teachers directly and teachers' approach to quality at large depends on their approach. Department chair approach to teacher responsibility does not differ considerably from teacher approach. University deans ( $\Delta=0,71$ ;  $p<0,01$ ) and vice-rectors ( $\Delta=0,81$ ,  $p<0,01$ ) set higher requirements for teachers (higher than teachers themselves) for their responsibility for quality.

In colleges (Fig. 6), different respondents' groups perceive the distribution of their responsibility in a similar way. The opinion of faculty deans at colleges differs more significantly from the opinion of other respondents with regard to transferring responsibility to particular staff hired specifically to ensure quality. Deans tend to transmit more responsibility than deputy directors to the specially hired staff ( $\Delta=0,97$ ;  $p<0,01$ ), vice-deans ( $\Delta=0,64$ ;  $p=0,07$ ), department chairs ( $\Delta=0,61$ ;  $p<0,01$ ) and teachers ( $\Delta=0,59$ ;  $p<0,01$ ).



6 pav. Atsakomybės už kokybę suvokimo paskirstymas skirtinėse kolegijų darbuotojų grupėse  
Fig. 6. Distribution of perception about responsibility for quality among different college employee groups

Gretinančių kolegijų ir universitetų respondentų požiūrį į skirtinčių darbuotojų grupių atsakomybę už kokybę, galima pastebėti, kad:

- Kolegijų dėstytojai daugiau atsakomybės priskiria vadovo pavaduotojui ( $\Delta=0.45$ ;  $p<0.01$ ), administratoriams bei referentams ( $\Delta=0.38$ ;  $p=0.03$ ) ir tam specialiai priskirtam personalui ( $\Delta=0.47$ ;  $p<0.01$ ) nei tai linkę padaryti jų kolegos universitetuose.

- Kolegijų katedrų vedėjai šiek tiek svarbesniu nei jų kolegos universitetuose ( $\Delta=0.48$ ;  $p=0.05$ ) laiko specialiai kokybės klausimams paskirto personalo vaidmenį.

- Universitetų fakultetų dekanai linkę perduoti daugiau atsakomybės nei jų kolegos iš kolegijų organizacijų padalinių vadovams ( $\Delta=0.39$ ;  $p=0.05$ ) ir jų pavaduotojams ( $\Delta=0.71$ ;  $p=0.01$ ). Tačiau kolegijų dekanai svarbesniu laiko ( $\Delta=1.07$ ;  $p=0.02$ ) specialiai paskirto personalo vaidmenį palyginti su jų kolegomis universitetuose.

Apibendrinant atsakomybės už kokybę analizės rezultatus galima kelti prielaidą, kad kolegijose mažiau atsakomybės už kokybę pasidalijimo konfliktų, nes skirtinčių darbuotojų grupių atsakomybė suvokiamą panašiai.

### 3.3. PAREIGOS DALYVAUTI KOKYBĖS VADYBOS VEIKLOJE SUVOKIMO LAIPSNIS AUKŠTOJO MOKSLO INSTITUCIJOSE

Siekiant nustatyti aukštojo mokslo bendruomenės pareigos dalyvauti kokybės vadyboje suvokimo laipsnį respondentų buvo prašoma palyginti atskirus kokybės vadybos veiklos tipus su savo profesine veikla ir nurodymai kiek jie susiję su jų pareigomis organizacijoje.

Išanalizavus visų respondentų grupių rezultatus (7 pav.) matyti, kad kolegijose ir universitetuose dominuoja pareigos prisiėmimas už individualų kokybės vadybos lygmenį. Studijų dalyko kokybės vertinime pareigos suvokimo laipsnis šiek tiek silpnėsnis. Taip pat svarbu atkreiti dėmesį į tai, kad visose srityse, išskyrus kokybės sistemų auditą, kolegijų darbuotojams būdingas stipresnis pareigos suvokimas. Tačiau šių rezultatų negalima pervertinti, nes atskirų respondentų grupių atsakymai buvo skirtinči, o imtyje dominuoja dėstytojai.

Palyginus skirtinčių darbuotojų grupių pareigos suvokimo laipsnį (8 ir 9 pav.) išryškėja kaip skiriasi jų pareigos suvokimas atskirose kokybės vadybos srityse.

Labiau apibendrinus galime teigti, kad (8 pav.) universitetuose be kokybės vadybos individualiam lygmeniui ryškus prorektorų ir fakultetų dekanų prioritetas tobulinant bei užtikrinant kokybę bei keliant personalo kvalifikaciją. Taip pat išryškėja katedros vedėjų ir prodekanų vaidmuo vertinant studijų dalykus ir inicijuojant kokybės kultūros plėtrą institucijoje. Čia taip pat akiavaiszus palyginti žemas dėstytojų pareigos suvokimo laipsnis daugelyje kokybės vadybos sričių.

Pareigos suvokimo kolegijose analizė (9 pav.) leidžia konstatuoti ypatingą kolegijų direktorių ir dekanų

There is only a slight statistically insignificant difference between the opinion of college directors and college deans with regard to the responsibility of administrators and referents for quality ( $\Delta=0.79$ ;  $p=0.06$ ). College heads tend to transfer more responsibility to these groups of employees than other respondents from colleges.

Comparing the approach of respondents from colleges and universities to the responsibility of different employee groups for quality, it is possible to see that:

- College teachers attribute more responsibility for deputy directors ( $\Delta=0.45$ ;  $p<0.01$ ), administrators and referents ( $\Delta=0.38$ ;  $p=0.03$ ) and specially appointed staff ( $\Delta=0.47$ ;  $p<0.01$ ) than their colleagues at universities tend to do.

- College department chairs consider the role of specially appointed staff for quality issues higher than their colleagues at universities do ( $\Delta=0.48$ ;  $p=0.05$ ).

- University faculty deans tend to transfer more responsibility than their colleagues from colleges to organization subdivision heads ( $\Delta=0.39$ ;  $p=0.05$ ) and their deputies ( $\Delta=0.71$ ;  $p=0.01$ ). However, college deans consider the role of specially appointed staff more important ( $\Delta=1.07$ ;  $p=0.02$ ) than their colleagues at universities.

Summarising the results of the analysis of the responsibility for quality, it is possible to assume that at colleges there are fewer conflicts with regard to distribution of responsibility for quality, as responsibility of different groups of employees is perceived in a similar way.

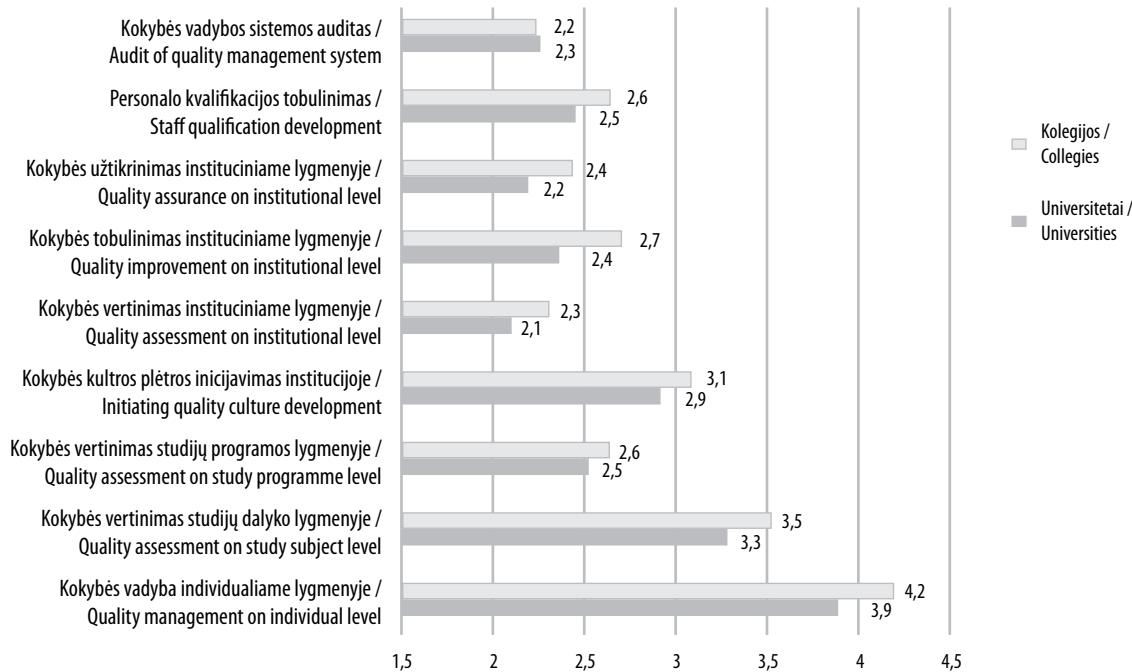
### 3.3. DEGREE OF PERCEPTION OF RESPONSIBILITY TO PARTICIPATE IN QUALITY MANAGEMENT ACTIVITY AT HIGHER EDUCATION INSTITUTION

In order to determine the degree of perception of the responsibility of higher education community to participate in quality management, the respondents were asked to compare separate types of quality management activity with their professional activity and indicate how much they are related to their responsibilities in organization.

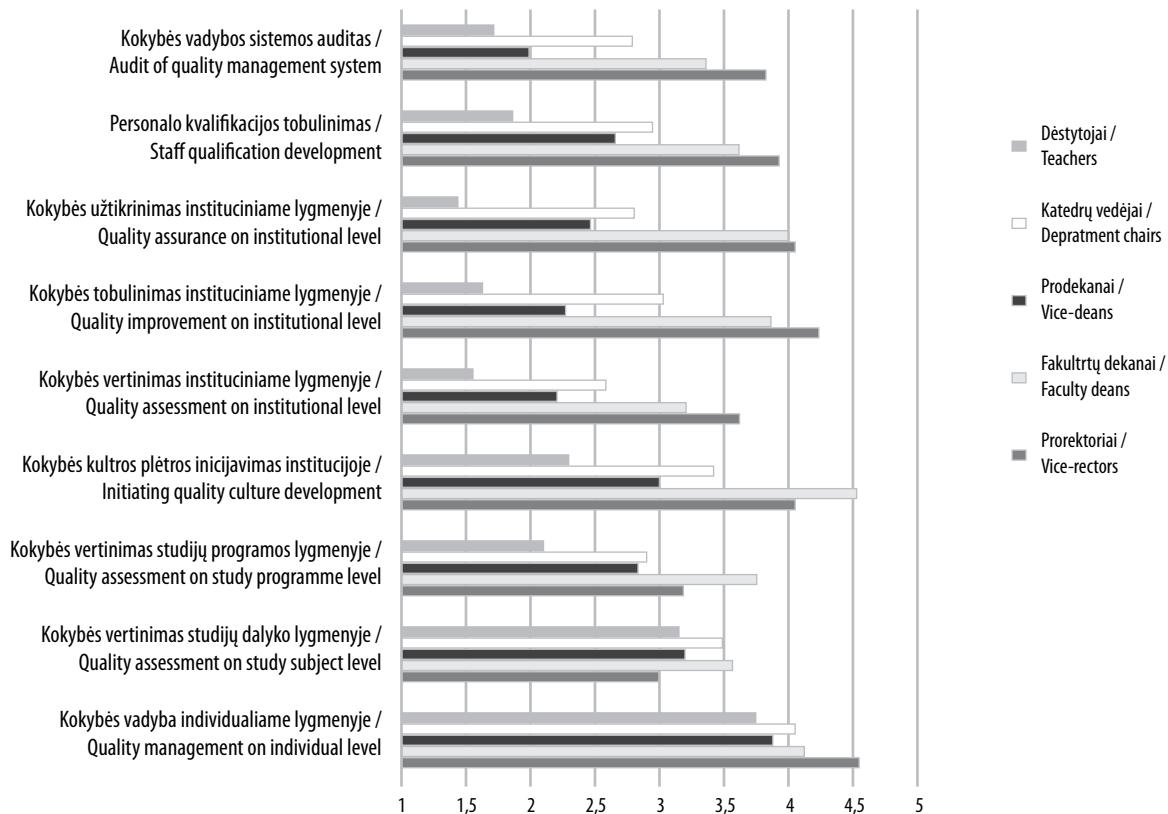
Having analysed the results presented by all respondent groups (Fig. 7), it is evident that at colleges and universities, assuming responsibility for individual level of quality management dominates. In study quality assessment, the degree of perception of responsibility is slightly lower. It is also important to emphasise that in all areas except audit of quality systems college employees exhibited a higher degree of perceived responsibility. However, these results cannot be overemphasised as the responses of different respondents' groups were different, whereas academic staff (teachers) dominate in the sample.

Comparing the degree of perception of responsibility by different employee groups (Fig. 8 and 9) it was found that the degree of perception of responsibility was different in different quality management areas.

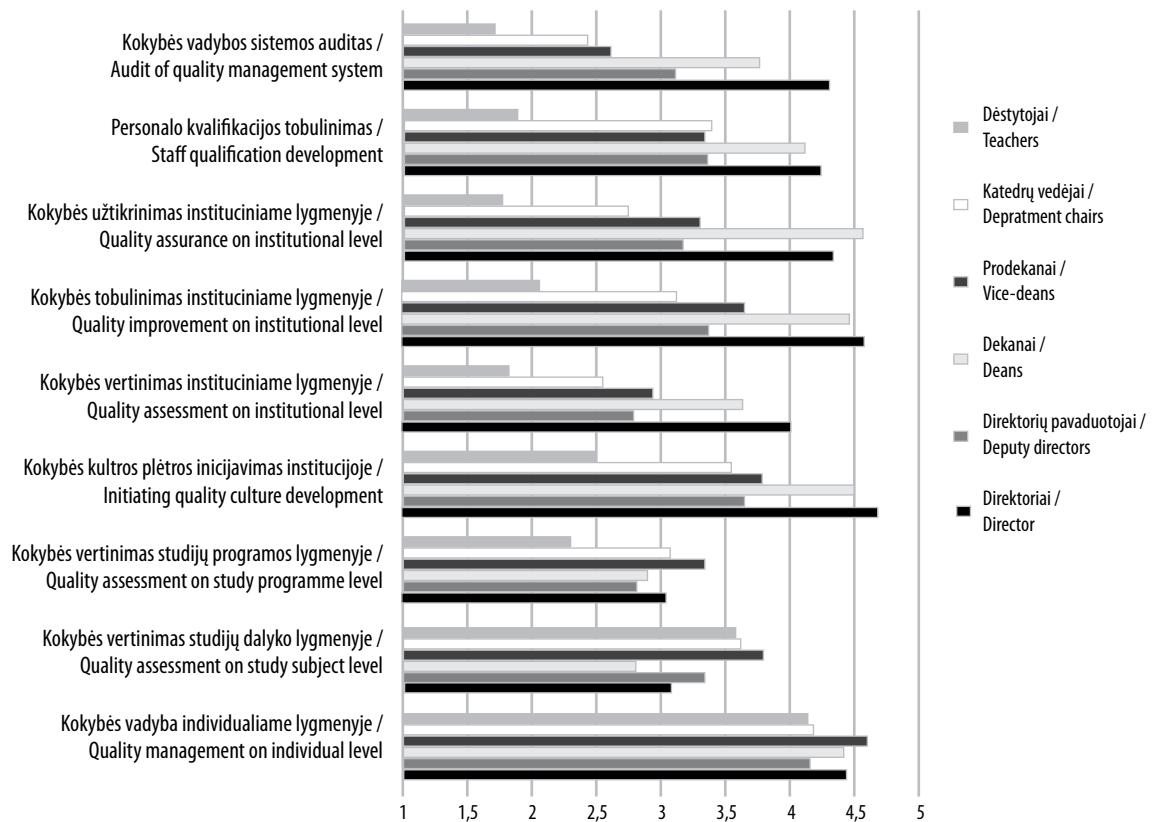
A more generalised conclusion can be drawn that at universities (Fig. 8), next to quality management on individual level, the priority is given to vice-rectors and



7 pav. Pareigos suvokimo laipsnis skirtingose aukštojo mokslo institucijų vadybos srityse  
Fig. 7. Degree of perceived responsibility in different higher education institution management areas



8 pav. Skirtingų universiteto darbuotojų grupių pareigos atskirose kokybės vadybos srityse suvokimo laipsnis  
Fig. 8. Degree of perceived responsibility by different university employee groups in quality management areas



9 pav. Skirtingų kolegijos darbuotojų grupių pareigos atskirose kokybės vadybos srityse suvokimo laipsnis  
Fig. 9. Degree of perceived responsibility by different college employee groups in quality management areas

vaidmenį kokybės vadyboje. Jie prisiima didžiausią atsakomybės laipsnį šešiose iš devynių kokybės vadybos srityčių. Akivaizdus ir tolygesnis direktorių pavaduotojų, prodekanų ir katedrų vedėjų pareigų prisiėmimas visose kokybės vadybos srityse.

Siekiant išryškinti kokybės vadybos veiklų priskriminimo prie savo pareigų dėsningumus, būtina aptarti kiekvieną kokybės vadybos sritį atskirai ir palyginti pareigų dalyvauti skirtinose kokybės vadybos veiklose suvokimius.

**Kokybės vadyba individualiu lygmeniu.** Universitetų prorektoriai labiau nei dėstytojai pabrėžia kokybės vadybos individualiame lygmenyje pareigas: rengti savo srities kvalifikacijos tobulinimo programas ( $\Delta=0,79$ ,  $p=0,02$ ) bei savo veiklos vertinimo kriterijus ir standartus ( $\Delta=0,64$ ,  $p=0,03$ ) ir vertinti savo veiklą ( $\Delta=0,96$ ,  $p<0,01$ ). Kolegijose savo veiklos vertinimą labiau akcentuoja fakultetų prodekanai: jų nuostatos rengti savo veiklos vertinimo kriterijus stipresnės palyginti su dėstytojais ( $\Delta=0,73$ ,  $p<0,01$ ), katedrų vedėjais ( $\Delta=0,97$ ,  $p<0,01$ ), dekanais ( $\Delta=0,87$ ,  $p=0,03$ ) ir direktorių pavaduotojais ( $\Delta=0,98$ ,  $p<0,01$ ).

Palyginus universitetų ir kolegijų darbuotojų apklausos rezultatus pastebėta, kad kolegijų dėstytojai,

faculty deans in improving and assuring quality and developing in-service training. The role of department chairs and vice-deans was also emphasised in assessing study subjects and initiating quality culture development in the institution. Here comparatively a low degree of teacher responsibility perception was also evident in a number of quality management areas.

Analysing the responsibility perception in colleges (Fig. 9) it was found that college directors and deans play a particular role in quality management. They assume the greatest degree of responsibility in six out of nine quality management areas. It is evident that deputy directors, vice-deans and department chairs share responsibilities more equally in all areas of quality management.

In order to highlight attribution of quality management activities to one's own responsibilities, it is necessary to discuss every area of quality management separately and compare with the perception of responsibility to participate in different quality management activities.

**Quality management on individual level.** University vice-rectors more than teachers emphasise responsibilities in quality management on individual level: to design programmes for in-service training in their area ( $\Delta=0.79$ ,  $p=0.02$ ) and assessment criteria as well as standards for their own activity ( $\Delta=0.64$ ,  $p=0.03$ ), and to assess their

katedrų vedėjai ir fakultetų dekanai dėl šio kokybės vadybos lygmens linkę prisiimti daugiau atsakomybės: kolegijų dėstytojai labiau nei jų kolegos universitetuose suvokia pareigą rengti savo kvalifikacijos tobulinimo programas ( $\Delta=0,59$ ,  $p<0,01$ ), taip pat šiek tiek labiau linkę rengti savo veiklos vertinimo kriterijus ( $\Delta=0,34$ ,  $p=0,03$ ) ir vertinti savo veiklą ( $\Delta=0,31$ ,  $p=0,02$ ); kolegijų fakultetų dekanai ( $\Delta=0,98$ ,  $p<0,01$ ) ir katedrų vedėjai ( $\Delta=0,59$ ,  $p<0,01$ ) labiau negu jų kolegos universitetuose suvokia pareigą rengti savo kvalifikacijos tobulinimo programas. Tačiau universitetų prorektorai labiau nei jų kolegos, dirbantys kolegijose ( $\Delta=0,68$ ,  $p<0,01$ ), linkę vertinti savo veiklą. Abiejose institucijose tai tas lygmuo, kur darbuotojų grupės linkusios prisiimti didžiausią pareigą.

**Kokybės vertinimas studijų dalyko lygmeniu.** Universitetų katedrų vedėjai linkę prisiimti didesnę nei dėstytojai atsakomybę už studijų dalyko kokybės vertinimo veiklą: vertinimo standartų ( $\Delta=0,33$ ;  $p=0,02$ ) bei priemonių rengimą ( $\Delta=0,33$ ,  $p=0,03$ ) ir vertinimą ( $\Delta=0,81$ ;  $p=0,02$ ). Katedros vedėjų, dekanų ir prodekanų atsakomybės suvokimas šioje srityje reikšmingai nesiskiria. Tai rodo, kad dėstymo kokybė yra ne tiek dėstytojo, kiek studijas organizuojančių rūpestis.

Kolegijų dėstytojų ir vadybos personalo atsakomybės suvokimas yra tolygesnis, be to, dekanai labiau linkę perduoti atsakomybę prodekanams dėl vertinimo priemonių rengimo ( $\Delta=1,20$ ;  $p=0,02$ ). Lyginant kolegijų ir universitetų dėstytojų apklausos rezultatus nustatyta, kad kolegijų dėstytojai linkę prisiimti daugiau atsakomybės dėl dalyko kokybės vertinimo priemonių rengimo ( $\Delta=0,45$ ;  $p<0,01$ ) ir vertinimo ( $\Delta=0,71$ ;  $p<0,01$ ). Tai rodo, kad studijų dalykų kokybės vertinimas yra labiau įsišaknijęs kolegijų kokybės kultūroje nei universitetuose.

**Kokybės vertinimas studijų programos lygmeniu.** Universitetų fakultetų dekanai yra linkę prisiimti didesnę atsakomybę už katedros vedėjus tiek rengiant studijų programų vertinimo standartus ( $\Delta=0,64$ ;  $p=0,03$ ) ir priemones ( $\Delta=0,77$ ;  $p<0,01$ ), tiek vertinant studijų programas (1,16;  $p<0,01$ ). Universitetų prorektorai taip pat imasi daugiau atsakomybės dėl studijų programos vertinimo organizavimo nei katedros vedėjai ( $\Delta=1,35$ ;  $p<0,01$ ) ar prodekanai ( $\Delta=1,75$ ;  $p=0,02$ ). Tai rodo, kad universitetų žemesnysis vadybos personalas per mažai įtraukiamas į studijų programų kokybės vertinimo veiklą. Kolegijoje atsakomybė dėl studijų programos kokybės vertinimo pasidalinta tolygiau tarp žemesniojo ir viduriniojo vadybinio personalo grandžių – vadovo pavaduotojo, dekano, prodekanu ir katedrų vedėjų. Abiejų institucijų dėstytojų pareigos prisiėmimas už studijų programos vertinimą reikšmingai nesiskiria ir yra ne toks išreikštas kaip vadybos personalo pareigos prisiėmimas.

**Institucinio lygmens kokybės politika.** Universitetų prorektorai ir fakultetų dekanai linkę imtis didžiausios

own activity ( $\Delta=0,96$ ,  $p<0,01$ ). In colleges, the assessment of their own activity is more emphasised by faculty vice-deans: their propositions to design their own activity assessment criteria are stronger in comparison with the propositions by teachers ( $\Delta=0,73$ ,  $p<0,01$ ), department chairs ( $\Delta=0,97$ ,  $p<0,01$ ), deans ( $\Delta=0,87$ ,  $p=0,03$ ) and deputy directors ( $\Delta=0,98$ ,  $p<0,01$ ).

Comparing the survey findings presented by the employees of universities and colleges it is evident that college teachers, department chairs and faculty deans tend to assume more responsibility for the following quality management level: college teachers more than their colleagues at universities perceive their responsibility to design their qualification improvement programmes ( $\Delta=0,59$ ,  $p<0,01$ ), they also tend slightly more to design their activity assessment criteria ( $\Delta=0,34$ ,  $p=0,03$ ) and assess their activity ( $\Delta=0,31$ ,  $p=0,02$ ); college faculty deans ( $\Delta=0,98$ ,  $p<0,01$ ) and department chairs ( $\Delta=0,59$ ,  $p<0,01$ ) more than their colleagues at universities perceive their duty to design their own in-service training programmes. However, university vice-rectors more than their colleagues working at colleges ( $\Delta=0,68$ ,  $p<0,01$ ) tend to assess their activity. In both institutions it is the level where employee groups tend to assume the greatest responsibility.

**Quality assessment on study subject level.** University department chairs tend to assume more responsibility than teachers for study subject quality assessment activity; designing assessment standards ( $\Delta=0,33$ ;  $p=0,02$ ) and measures ( $\Delta=0,33$ ,  $p=0,03$ ) and performing assessment ( $\Delta=0,81$ ;  $p=0,02$ ). The perception of responsibility expressed by department chairs, deans and vice-deans in this area differs insignificantly. It shows that teaching quality is not only teacher concern but the concern of all employees who organize studies.

College teacher and management staff perception of responsibility is more equal, besides, deans tend to delegate more responsibility to vice-deans in terms of designing assessment measures ( $\Delta=1,20$ ;  $p=0,02$ ). Comparing the research findings of college and university teachers it was determined that college teachers tend to take more responsibility for designing subject quality assessment measures ( $\Delta=0,45$ ;  $p<0,01$ ) and for performing assessment process ( $\Delta=0,71$ ;  $p<0,01$ ). This shows that study subject quality assessment is more entrenched in college culture than at universities.

**Quality assessment on study programme level.** University faculty deans are more inclined to take up responsibility for department chairs both in designing study programme assessment standards ( $\Delta=0,64$ ;  $p=0,03$ ) and measures ( $\Delta=0,77$ ;  $p<0,01$ ) and in assessing study programmes (1,16;  $p<0,01$ ). University vice-rectors also assume more responsibility for organising study programme assessment than department chairs ( $\Delta=1,35$ ;  $p<0,01$ ) or vice-deans ( $\Delta=1,75$ ;  $p=0,02$ ). This shows that lower management staff at universities is too little involved in study programme quality assessment activity. In

atsakomybės už kokybės tikslų kėlimą ir kokybės kultūros plėtros strategijos rengimą. Universitetuose fakultetų dekanai palyginti su prorektoriais šiek tiek daugiau ( $\Delta=0,90$ ;  $p=0,05$ ) atsakomybės prisiima už bendraminčių subūrimą išsikeltiems tikslams pasiekti. Nors katedrų vedėjai, o ne dekanai tiesiogiai organizuoja dėstytojų darbą, tačiau jie jaučiasi mažiau atsakingi už bendruomenės būrimą kokybės tobulinimo tikslams pasiekti ( $\Delta=1,28$ ;  $p<0,01$ ). Čia kartojausi ta pati atsakomybės pasidalijimo schema kaip ir vertinant studijų programas. Tai, kad katedros vedėjai mažiau už dekanus linkę atsakyti už tikslų kėlimą ( $\Delta=0,87$ ;  $p<0,01$ ) ir strategijos rengimą ( $\Delta=1,21$ ;  $p<0,01$ ) gali būti paaškinta žvelgiant į hierarchinę kokybės politikos formavimo struktūrą universitetuose.

Kolegijų direktorai ir fakultetų dekanai linkę apylygiai dalytis atsakomybe už kokybės politikos formavimo ir inicijavimo veiklą. Kolegijų direktorų pavaduotojai mažiau nei patys direktorai siekia kelti kokybės tobulinimo tikslus ( $\Delta=1,10$ ;  $p<0,01$ ), rengti kokybės kultūros plėtros strategiją ( $\Delta=1,25$ ;  $p=0,01$ ) ir burti bendraminčius ( $\Delta=0,70$ ;  $p<0,01$ ). Čia, kaip ir universitetuose, pastebėta tendencija, kad dekanai jaučiasi labiau atsakingi nei katedrų vedėjai net ir už bendraminčių subūrimą ( $\Delta=0,84$ ;  $p<0,01$ ).

**Kokybės vertinimas institucijos lygmeniu.** Universitetų prorektoriai, fakultetų dekanai ir prodekanai tolygiai dalijasi atsakomybę už kokybės vertinimą instituciniu lygmeniu visose tyime išskirtose veiklos srityse. Prodekanai linkę šiek tiek mažiau prisiimti institucinio vertinimo organizavimo pareigų. Kolegijų direktorai atlieka didesnį vaidmenį projektuodami ( $\Delta=1,37$ ;  $p<0,01$ ) ir organizuodami ( $\Delta=1,45$ ;  $p=0,01$ ) institucinį vertinimą negu jų pavaduotojai. Čia taip pat akivaizdu, kad prodekanai imasi atsakomybės už informacijos apie kokybės rodiklius kaupimą ir tvarkymą. Lyginant kolegijų ir universitetų personalo dalyvavimą instituciniame vertinime pastebėta, kad kolegijų dėstytojai ( $\Delta=0,65$ ;  $p<0,01$ ) ir prodekanai ( $\Delta=1,34$ ;  $p=0,01$ ) labiau linkę imtis informacijos apie kokybės rodiklius kaupimo ir tvarkymo negu jų kolegos universitetuose. Tai rodo, kad kolegijų personalas stipriau įtraukiamas į institucinio vertinimo procesus.

**Kokybės tobulinimas instituciniu lygmeniu.** Universitetuose daugiausia atsakomybės už kokybės tobulinimo instituciniu lygmeniu veiklą linkę prisiimti prorektoriai ir dekanai. Prodekanai į šį procesą mažiau linkę įsitraukti. Jų deklaruojama atsakomybė reikšmingai mažesnė už dekanų prisiimtą atsakomybę dėl tobulinimo sprendimų inicijavimo ( $\Delta=1,3$ ;  $p=0,02$ ), tobulinimo veiklų planavimo ( $\Delta=1,72$ ;  $p<0,01$ ) ir tobulinimo sprendimų įgyvendinimo kontrolės ( $\Delta=1,70$ ;  $p<0,01$ ). Katedrų vedėjai prisiima šiek tiek didesnę atsakomybę negu prodekanai, tačiau truputį mažesnę nei fakultetų dekanai

colleges, the responsibility for study programme quality is more equally shared between lower and senior managerial staff – deputy of director, dean, vice-dean and department chairs. The teacher responsibility assumed for study programme assessment is not significantly different in both institutions and does not manifest itself so vividly as managerial staff responsibility in this area.

**Quality policy on institutional level.** University vice-rectors and faculty deans tend to take most responsibility for setting aims for quality and designing quality culture development strategy. At universities, faculty deans assume a little more responsibility than vice-rectors for rallying colleagues to achieve the set aims ( $\Delta=0.90$ ;  $p=0.05$ ). Though department chairs organise teacher work directly, however, they feel less responsible for rallying the community to achieve quality improvement aims ( $\Delta=1.28$ ;  $p<0.01$ ). Here the same responsibility sharing scheme is reiterated as in assessing study programmes. The fact that department chairs less than deans tend to assume responsibility for setting aims ( $\Delta=0.87$ ;  $p<0.01$ ) and designing strategy ( $\Delta=1.21$ ;  $p<0.01$ ) can be explained by hierachic quality policy forming structure at universities.

College directors and faculty deans tend to share responsibility approximately equally for quality policy forming and initiating activity. College deputy directors less than directors aim at setting quality improvement aims ( $\Delta=1.10$ ;  $p<0.01$ ), designing quality culture development strategy ( $\Delta=1.25$ ;  $p=0.01$ ) and rallying peers ( $\Delta=0.70$ ;  $p<0.01$ ). Here as well as at universities, there is a tendency that deans feel more responsible than department chairs even for rallying peers ( $\Delta=0.84$ ;  $p<0.01$ ).

**Quality assessment on institutional level.** University vice-rectors, faculty deans and vice-deans share responsibility for quality assessment on institutional level equally in all activity areas singled out by the research. Vice-deans tend to assume slightly less responsibility for organizing institutional assessment. College directors take more part in designing ( $\Delta=1.37$ ;  $p<0.01$ ) and organizing ( $\Delta=1.45$ ;  $p=0.01$ ) institutional assessment than their deputies. It is evident that vice-deans assume responsibility for gathering and processing information for quality indicators. Comparing college and university staff participation in institutional assessment it was noticed that college teachers ( $\Delta=0.65$ ;  $p<0.01$ ) and vice-deans ( $\Delta=1.34$ ;  $p=0.01$ ) tend to assume more responsibility for storing and formatting information about quality indicators than their university colleagues. This indicates that colleges staff is more involved in the processes of institutional assessment.

**Quality improvement on institutional level.** At universities, most responsibility for quality improvement activity on institutional level is assumed by vice-rectors and deans. Vice-deans tend to get involved in this process less. The responsibility declared by vice-deans is considerably lower than the responsibility assumed by the deans for initiating quality improvement decisions ( $\Delta=1.3$ ;  $p=0.02$ ), planning improvement activities ( $\Delta=1.72$ ;  $p<0.01$ ) and

už kokybės tobulinimo sprendimų inicijavimą ( $\Delta=0,85$ ;  $p<0,01$ ) ir planavimą ( $\Delta=0,76$ ;  $p<0,01$ ) bei jų įgyvendinimo kontrolę ( $\Delta=0,94$ ;  $p<0,01$ ).

Kolegijose didžiausią atsakomybę už kokybės tobulinimą linkę prisiimti direktoriai ir fakultetų dekanai. Direktorių pavaduotojai linkę prisiimti mažiau atsakomybės už kokybės tobulinimo veiklos planavimą ( $\Delta=1,34$ ;  $p<0,01$ ) ir įgyvendinimo kontrolę ( $\Delta=1,59$ ;  $p<0,01$ ) negu kolegijų direktoriai. Katedrų vedėjai palyginti su fakultetų dekanais imasi mažiau atsakomybės už kokybės tobulinimo sprendimų inicijavimą ( $\Delta=1,60$ ;  $p<0,01$ ) veiklos planavimą ( $\Delta=1,32$ ;  $p<0,01$ ) ir įgyvendinimo kontrolę ( $\Delta=1,13$ ;  $p<0,01$ ).

Palyginus kolegijų ir universitetų personalo atsakomybės suvokimo laipsnį, galima daryti išvadą, kad universitetų prorektorai linkę prisiimti didesnę atsakomybę už kolegijų direktorių pavaduotojus dėl kokybės tobulinimo sprendimų įgyvendinimo kontrolės ( $\Delta=1,04$ ;  $p=0,04$ ). O kolegijų fakultetų prodekanai jaučiasi labiau atsakingi už kokybės tobulinimo veiklos planavimą ( $\Delta=1,53$ ;  $p<0,01$ ) ir įgyvendinimo kontrolę ( $\Delta=1,45$ ;  $p<0,01$ ). Nors abiejų tipų aukštosiose mokyklose dėstytojai laiko save mažiausiai atsakingais už šią veiklą, tačiau ryški tendencija, kad kolegijų dėstytojų atsakomybė už kokybės tobulinimo sprendimų inicijavimą ( $\Delta=0,50$ ;  $p<0,01$ ), veiklos planavimą ( $\Delta=0,50$ ;  $p<0,01$ ) ir kontrolę ( $\Delta=0,30$ ;  $p=0,03$ ) yra stipresnė nei jų kolegų universitetuose. Tai dar kartą patvirtina anksčiau pastebėtą tendenciją apie spartesnę kokybės kultūros plėtrą kolegijose.

**Kokybės užtikrinimas instituciniu lygmeniu.** Universitetė už šią veiklą labiausiai atsakingais save laiko prorektorai ir dekanai. Prodekanų ir katedrų vedėjų pareigos suvokimas už kokybės užtikrinimo procedūrų planavimą, atsakomybės paskirstymą ir veiklos koordinavimą žymiai silpnesnis visose kokybės užtikrinimo veiklos grandyse. Dekanai imasi daugiau atsakomybės kokybės užtikrinimo procedūrų planavime už prodekanus ( $\Delta=1,50$ ;  $p<0,01$ ) ir už katedrų vedėjus ( $\Delta=1,20$ ;  $p<0,01$ ), atsakomybės paskirstyme už prodekanus ( $\Delta=1,85$ ;  $p<0,01$ ) ir katedrų vedėjus ( $\Delta=1,46$ ;  $p<0,01$ ), o kokybės užtikrinimo veiklų koordinavime už prodekanus ( $\Delta=1,23$ ;  $p=0,02$ ) ir katedrų vedėjus ( $\Delta=0,83$ ;  $p=0,04$ ).

Kolegijose taip pat akivaizdesnis fakultetų dekanų vaidmuo. Jie ir direktoriai imasi didžiausios atsakomybės už kokybės užtikrinimo veiklą. Kolegijų fakultetų dekanai laiko save labiau atsakingais už direktorių pavaduotojus dėl: kokybės užtikrinimo procedūrų planavimo ( $\Delta=1,43$ ;  $p<0,01$ ), atsakomybės paskirstymo už kokybės užtikrinimo veiklas ( $\Delta=1,56$ ;  $p<0,01$ ) ir kokybės užtikrinimo veiklos koordinavimą ( $\Delta=1,22$ ;  $p<0,01$ ). Kolegijų fakultetų dekanai yra linkę prisiimti daugiau atsakomybės ( $\Delta=1,00$ ;  $p=0,03$ ) už kokybės palaikymo veiklos koordinavimą savo organizacijose negu jų kolegos universitetuose.

control of implementation of improvement decisions ( $\Delta=1.70$ ;  $p<0.01$ ). Department chairs assume slightly more responsibility than vice-deans, however, slightly less than faculty deans, for initiating quality improvement decisions ( $\Delta=0.85$ ;  $p<0.01$ ) and planning ( $\Delta=0.76$ ;  $p<0.01$ ) as well as control of their implementation ( $\Delta=0.94$ ;  $p<0.01$ ).

At colleges, most responsibility for quality improvement is assumed by directors and faculty deans. Deputy directors tend to assume less responsibility for planning quality improvement activity ( $\Delta=1.34$ ;  $p<0.01$ ) and its implementation control ( $\Delta=1.59$ ;  $p<0.01$ ) than college directors. Department chairs as compared to faculty deans take up less responsibility for initiating quality improvement decisions ( $\Delta=1.60$ ;  $p<0.01$ ), activity planning ( $\Delta=1.32$ ;  $p<0.01$ ) and control for implementation ( $\Delta=1.13$ ;  $p<0.01$ ).

Comparing the degree of responsibility perception by college and university staff it is possible to draw a conclusion that university vice-rectors tend to assume more responsibility than college deputy directors with regard to controlling the implementation of quality improvement decisions ( $\Delta=1.04$ ;  $p=0.04$ ). Whereas college faculty vice-deans feel more responsible for quality improvement activity planning ( $\Delta=1.53$ ;  $p<0.01$ ) and implementation control ( $\Delta=1.45$ ;  $p<0.01$ ). Though teachers in both institutions consider themselves less responsible for this activity, however, a tendency emerges that college teacher responsibility for initiating quality improvement decisions ( $\Delta=0.50$ ;  $p<0.01$ ), activity planning ( $\Delta=0.50$ ;  $p<0.01$ ) and control ( $\Delta=0.30$ ;  $p=0.03$ ) is higher than that of their colleagues at universities. It once more proves the tendency about increasing quality culture development at colleges.

**Quality assurance on institutional level.** At universities, vice-rectors and deans consider themselves to be most responsible for this activity. Vice-deans and department chairs perceive their responsibility for planning quality assurance procedures, sharing responsibility and activity coordination much less in all quality assurance activity areas. Deans assume more responsibility for quality assurance procedure planning than vice-deans ( $\Delta=1.50$ ;  $p<0.01$ ) and department chairs ( $\Delta=1.20$ ;  $p<0.01$ ), more responsibility for sharing responsibility than vice-deans ( $\Delta=1.85$ ;  $p<0.01$ ) and department chairs ( $\Delta=1.46$ ;  $p<0.01$ ), more responsibility for quality assurance activity coordination than vice-deans ( $\Delta=1.23$ ;  $p=0.02$ ) and department chairs ( $\Delta=0.83$ ;  $p=0.04$ ).

The role of faculty deans is also more evident at colleges. Faculty deans and directors assume most responsibility for quality assurance activity. College faculty deans consider themselves to be more responsible than deputy directors with regard to the following: quality assurance procedure planning ( $\Delta=1.43$ ;  $p<0.01$ ), sharing responsibility for quality assurance activities ( $\Delta=1.56$ ;  $p<0.01$ ) and quality assurance activity coordination ( $\Delta=1.22$ ;  $p<0.01$ ). College faculty deans tend to assume more responsibility ( $\Delta=1.00$ ;  $p=0.03$ ) for coordination of quality maintenance

**Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas.** Universitetuose didžiausią atsakomybę dėl personalo kvalifikacijos tobulinimo linkę prisiimti prorektoriai ir dekanai. Palyginus su dekanais prodekanai ( $\Delta=1,48$ ;  $p=0,01$ ) ir katedrų vedėjai ( $\Delta=1,08$ ;  $p<0,01$ ) jaučiasi mažiau atsakingi už galimybų nuolatiniam darbuotojų mokymuisi sukūrimą.

Kolegijose labiausiai darbuotojų kvalifikacija rūpinasi organizacijų vadovai ir katedrų vedėjai. Vadovai linkę prisiimti daugiau atsakomybės už pavaduotojus ne tik dėl sąlygų sudarymo nuolatiniam darbuotojų mokymuisi ( $\Delta=0,95$ ;  $p=0,05$ ), bet ir už patį mokymą ( $\Delta=0,99$ ;  $p=0,05$ ). Palyginus dekanų ir katedros vedėjų pareigos suvokimą, matyti, kad dekanai imasi daugiau atsakomybės ( $\Delta=1,28$ ;  $p<0,01$ ) už sąlygų nuolatiniam darbuotojų mokymuisi sukūrimą, o jų atsakomybės suvokimo laipsnis dėl programų rengimo ir mokymo reikšmingai nesiskiria.

Palyginus universitetų ir kolegijų katedrų vedėjų atsakomybės suvokimą galima pastebėti, kad katedrų vedėjai kolegijose linkę prisiimti šiek tiek daugiau atsakomybės už darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimą ( $\Delta=0,49$ ;  $p=0,02$ ) ir darbuotojų mokymą ( $\Delta=0,54$ ;  $p=0,01$ ) nei jų kolegos universitetuose.

**Kokybės vadybos sistemos auditas.** Universitetuose atsakingais už šią sritį save laiko prorektoriai ir fakultetų dekanai. Prodekanai mano, kad jų vaidmuo čia nežymus. Palyginti su dekanais jie laiko save mažiau atsakingais už kokybės vertinimo standartų ir priemonių ( $\Delta=1,35$ ;  $p=0,02$ ) bei kokybės valdymo modelių ( $\Delta=1,18$ ;  $p=0,05$ ) įvertinimą. Taip pat jie imasi mažiau atsakomybės už kokybės vertinimo procesų efektyvumo ( $\Delta=1,40$ ;  $p<0,01$ ) bei organizacijoje veikiančių kokybės užtikrinimo mechanizmų ( $\Delta=1,57$ ;  $p<0,01$ ) įvertinimą. Katedros vedėjų atsakomybė reikšmingai mažesnė už dekanų tik vienoje šios srities veikloje – kokybės užtikrinimo mechanizmų vertinime ( $\Delta=1,02$ ;  $p<0,01$ ).

Kolegijose atsakomybę už šią sritį linkę prisiimti direktoriai ir fakultetų dekanai. Nors direktoriai laiko save labiau atsakingais, bet jų atsakomybė nuo dekanų reikšmingiau skiriasi tik kokybės užtikrinimo mechanizmų įvertinimo srityje ( $\Delta=0,67$ ;  $p=0,04$ ). Direktorių pavaduotojų atsakomybė reikšmingai mažesnė už direktorių virose kokybės vadybos sistemos auditu srityse: kokybės standartų ir priemonių ( $\Delta=1,22$ ;  $p<0,01$ ) kokybės valdymo modelių ( $\Delta=1,26$ ;  $p<0,01$ ), kokybės procesų ( $\Delta=1,03$ ;  $p=0,02$ ) ir organizacijoje veikiančių kokybės užtikrinimo mechanizmų ( $\Delta=1,27$ ;  $p<0,01$ ). Atitinkamai prodekanų ir katedrų vedėjų atsakomybė reikšmingai mažesnė nei dekanų.

Palyginus universitetų ir kolegijų atitinkamų pozicijų atsakomybės suvokimo laipsnį galima teigti, kad universitetų prorektoriai labiau nei kolegijų direktorių pavaduotojai linkę prisiimti atsakomybę už kokybės vertinimo standartų ir priemonių ( $\Delta=1,19$ ;  $p<0,01$ ) bei

activity in their organizations more than their colleagues at universities.

**Staff in-service training.** At universities, most responsibility for staff in-service training is assumed by vice-rectors and deans. Vice-deans, comparing with deans ( $\Delta=1,48$ ;  $p=0,01$ ) and department chairs ( $\Delta=1,08$ ;  $p<0,01$ ) feel less responsible for creating opportunities for continuous employee learning.

At colleges, college directors and department chairs are most responsible for employee qualification. Directors tend to assume more responsibility than their deputies for creating conditions for continuous employee learning ( $\Delta=0,95$ ;  $p=0,05$ ) and for teaching itself ( $\Delta=0,99$ ;  $p=0,05$ ). Comparing the perception of responsibility expressed by deans and department chairs it is evident that deans assume more responsibility ( $\Delta=1,28$ ;  $p<0,01$ ) for creating conditions for continuous employee learning, whereas the degree of responsibility perception for programme designing and teaching does not differ significantly.

Comparing responsibility as perceived by university and college department chairs it is obvious that department chairs at colleges tend to assume slightly more responsibility for designing programmes for employee in-service training ( $\Delta=0,49$ ;  $p=0,02$ ) and employee training ( $\Delta=0,54$ ;  $p=0,01$ ) than their colleagues at universities.

**Audit of quality management systems.** At universities, vice-rectors and faculty deans assume more responsibility for this area. Vice-deans assume that their role in this area is inconsiderable. Compared to deans, vice-deans consider themselves less responsible for evaluation of quality assessment standards and measures ( $\Delta=1,35$ ;  $p=0,02$ ) and quality management models ( $\Delta=1,18$ ;  $p=0,05$ ). They also assume less responsibility for evaluation of the efficiency of quality assessment processes ( $\Delta=1,40$ ;  $p<0,01$ ) and quality assurance mechanisms in organization ( $\Delta=1,57$ ;  $p<0,01$ ). The responsibility of department chairs is considerably less than that of the deans only in one area of this activity – assessment of quality assurance mechanisms ( $\Delta=1,02$ ;  $p<0,01$ ).

At colleges, responsibility for this area is assumed by directors and faculty deans. Though directors assume they are more responsible, their responsibility is different from that of the deans only in evaluating quality assurance mechanisms; the difference is statistically significant ( $\Delta=0,67$ ;  $p=0,04$ ). Deputy director responsibility is considerably less than that of directors in all areas of audit of quality management system: quality standards and measures ( $\Delta=1,22$ ;  $p<0,01$ ), quality management models ( $\Delta=1,26$ ;  $p<0,01$ ), quality processes ( $\Delta=1,03$ ;  $p=0,02$ ) and quality assurance mechanisms in organizations ( $\Delta=1,27$ ;  $p<0,01$ ). Respectively, the responsibility of vice-deans and department chairs is significantly less than that of deans.

Comparing the degree of perception of responsibility in respective positions at universities and colleges it is possible to state that university vice-rectors more than college deputy directors tend to assume responsibility

kokybės valdymo modelių ( $\Delta=1,01$ ;  $p=0,04$ ) įvertinimą. Universitetų katedrų vedėjų atsakomybė šiek tiek didesnė už jų kolegų atsakomybę kolegijose dėl kokybės vertinimo standartų ir priemonių ( $\Delta=0,41$ ;  $p=0,05$ ) bei kokybės valdymo modelių ( $\Delta=0,39$ ;  $p=0,05$ ) įvertinimo veiklos. Dekanų, prodekanų ir dėstytojų atsakomybės laipsnis universitetuose ir kolegijose čia reikšmingai nesiskiria.

Skirtingų darbuotojų grupių požiūrio į pareigas kokybės vadybos srityje analizė parodo natūraliai besiformuojančią kokybės vadybos organizacinę struktūrą, kurioje svarbiausią vietą užima kolegijų direktoriai, universitetų prorektoriai ir abiejų aukštojo mokslo institucijų fakultetų dekanai. Pareigos suvokimo atskirose kokybės vadybos srityse analizė yra pagrindas diskusijoms apie kiekvieno universiteto bendruomenės nario pareigų kokybės vadybos srityje suvokimo laipsnį. Ši diskusija turėtų būti tęsiama kiekvienoje bendruomenėje.

## IŠVADOS

Aukštojo mokslo institucijose kokybės vadyba gali būti aprašoma pasitelkiant dimensijas, apimančias:

- Keturis organizacijos vadybos *lygmenis*: individualių, studijų dalyko, studijų programos ir institucinį;
- Šiuose lygmenyse vykstančius kokybės vertinimo, įvertinimo, kontrolės, stebėsenos, tobulinimo, užtikrimento, ir plėtros procesus;
- Keturių bendrąsių vadybos *funkcijas*: procesų planavimą, proceso vyksmą užtrinančios veiklos organizavimą, vadovavimą kokybės veikla užsiimantiems žmonėms bei kokybės procesų eigos kontrolę.

Kokybės vadybos sistemos auditas užima išorinę (reflektuojančią) poziciją kokybės vadybos sistemos atžvilgiu ir užtikrina šios sistemos įvertinimą apimant visas jos dimensijas.

Išanalizavus pareigos imtis su kokybės vadyba susijusios veiklos suvokimo ypatumus Lietuvos aukštosiose mokyklose galime daryti šias išvadas:

- Visos darbuotojų grupės svarbiausia pareiga laiko kokybės vadybą individualiu lygmeniu, o pareiga dalyvauti institucinio vertinimo ir kokybės vadybos sistemos audito veikloje suvokiama silpniausiai;
- Universitetuose didžiausią atsakomybę dėl kokybės linkę prisiimti prorektoriai ir fakultetų dekanai, o kolegijose – direktoriai ir fakultetų dekanai. Dėstytojų ir katedrų vedėjų apsibrėžta kokybės vadybos atsakomybė žymiai siauresnė. Tol, kol akademinis ir žemesnysis vadybinis personalas neprisiims atsakomybės už kokybės vadybos funkcijų išpildymą, tol kokybės vadyba universitetuose liks neįgyvendintų idėjų lygmenyje.

for evaluation of quality assessment standards and measures ( $\Delta=1,19$ ;  $p<0,01$ ) and quality management models ( $\Delta=1,01$ ;  $p=0,04$ ). The responsibility of university department chairs is slightly higher than that of their colleagues at colleges with regard to evaluating quality assessment standards and measures ( $\Delta=0,41$ ;  $p=0,05$ ) and quality management models ( $\Delta=0,39$ ;  $p=0,05$ ). The degree of responsibility of deans, vice-deans and teachers at universities and colleges is not significantly different.

The analysis of approach of different employee groups to their duties in quality management area indicated a naturally developing quality management organizational structure, where the most important role is played by college directors, university vice-rectors and faculty deans at both higher education institutions. Analysis of perception of responsibility in separate quality management areas is the basis for discussions about the degree of perception of responsibility by each university community member in quality management area. This discussion should be continued in every community.

## CONCLUSIONS

Higher education institution quality management can be described by the following dimensions:

- Four *levels* of organization management: individual, study subject, study programme and institution;
- Quality assessment, evaluation, control, monitoring, improvement, assurance and development *processes* proceeding in these levels;
- Four general management functions: process planning, organization of activity for process advancement, leading people who are occupied with quality activity and control of quality processes.

Audit of quality management system takes up an external (reflective) position with regard to quality management system and ensures the evaluation of this system and its all dimensions.

Having analysed the peculiarities of perception to assume responsibility for quality management related activity at Lithuanian higher education institutions it is possible to draw the following conclusions:

- All employee groups consider quality management on individual level to be their most important duty, whereas the duty to participate in institutional assessment and audit of quality management system activity is perceived least.

• At universities, most responsibility for quality is assumed by vice-rectors and faculty deans, whereas in colleges – by directors and faculty deans. Teachers and chairs of departments defined responsibility for quality management is remarkably narrower. Hence, until academic and lower managerial staff accept responsibility for fulfilment of quality management functions, quality management will not be implemented and will remain on the conceptual level.

- Tyrimo rezultatai leidžia kelti prielaidą, kad šiuo metu kokybės kultūra kolegijose yra labiau išplėtota nei universitetuose: jose skirtinės darbuotojų grupės labiau sutaria dėl atsakomybės už kokybę pasidalijimo, taip pat akivaizdus stipresnis pareigos suvokimo jausmas dėl daugelio kokybės vadybos sričių.

## REKOMENDACIJOS

Gauti tyrimo rezultatai padėjo išryškinti aukštojo mokslo institucijose tobulintinas kokybės vadybos sritis:

- Kolegijose stiprinti direktorių pavaduotojų kokybės vadybos veiklą;
- Universitetuose aiškiau apibrėžti prodekanų kokybės vadybos funkcijas;
- Stiprinti universitetų katedrų vedėjų kokybės vadybos veiklą;
- Gerinti kokybės vertinimo veiklą studijų programų lygmenyje;
- Įtraukti visą universiteto akademinę bendruomenę į kokybės vadybos veiklą.

Šis tyrimas gali būti laikomas pirmuoju žingsniu siekiant palaipsniui įtraukti aukščiosios mokyklos bendruomenę į kokybės vadybos veiklą. Iš jos išplaukia kiti žingsniai:

- Plėtojant šios srities tyrimus reikėtų išplėsti respondentų grupę: papildomai apklausti universitetų rektorius ir abiejų tipų aukštųjų mokyklų studijų administratorius, referentus bei studentus;
- Šiame straipsnyje pateikiami apibendrinti daugelio aukštojo mokslo institucijų duomenys. Didesnę prasmę turi vienos institucijos apibendrintų duomenų aptarimas tos institucijos bendruomenėje.
- Remiantis tyrimo duomenimis, kiekviena institucija gali atpažinti nusistovėjusias ir kurti naujas kokybės vadybos organizacines schemas.

- Research findings allow assuming that at present quality culture at colleges is more developed than at universities; at colleges, different employee groups agree more with regard to sharing responsibility for quality; it is also evident that responsibility for a number of quality management areas is perceived more fully.

## RECOMMENDATIONS

The obtained research findings helped to highlight the areas of quality management at higher education institutions which call for improvement:

- To strengthen quality management activity of deputy directors in colleges;
- To more clearly define quality management functions of university vice-deans;
- To enhance quality management activity of university department chairs;
- To improve quality assessment activity on the level of study programmes;
- To involve university community to quality management activity.

This research can be considered to be the first step in seeking to gradually involve higher school community into quality management activity. This in its turn leads to the following steps:

- Developing research in this area, it is necessary to expand the respondents' group: to survey university rectors and study administrators, referents and students in both types of schools;
- This article presents the summarised data of a number of higher education institutions. However, it is more meaningful and efficient to discuss the summarised data of one institution within the community of this institution.
- On the basis of the research data, every institution can recognise the well-established organisational quality management schemes and create new ones.

## LITERATŪRA / REFERENCES

Barczyk C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.

Bass, Bernard (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision // *Organizational Dynamics*, 3 (18), p. 19–31.

Fayol, H (2005) *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas

Lietuvos standartas LST EN ISO 9000:2001, (2001). Kokybės vadybos sistemos. Pagrindiniai terminai ir apibrėžimai.

Sasnauskas K. (1997) *Vadyba: organizacijos* // *Vadovo pasaulis*, 7, p. 58–64.

Sallis E. (2002). *Total Quality management in Education*. London: Kogan Page.

Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Kaipėda: KU.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika..

Tučkienė Ž. (2002). Grįžtamojo ryšio komunikacija kokybės valdyme // *Verslas, vadyba ir studijos*, 2. p.55–71.

Zakarevičius P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU.

Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.

AUDRONĖ VALIUŠKEVIČIŪTĖ Vytauto Didžiojo universiteto Studijų kokybės centro mokslo darbuotoja Mokslinių interesų kryptys: atvirasis, lankstusis ir el. mokymasis, kūrybinio mąstymo lavinimas, kokybės vadyba.	AUDRONĖ VALIUŠKEVIČIŪTĖ Scientific researcher at Center for Quality of Studies at Vytautas Magnus University Research interests: open, flexible and e. learning, development of creative thinking, quality management.
Vytauto Didžiojo universitetas Studijų kokybės centras <i>Laisvės al. 53, LT-44309 Kaunas, Lithuania</i> <i>a.valiuskeviciute@smf.vdu.lt</i>	Vytautas Magnus University Centre for Quality of Studies
ARETA ŽIOGEVIČIŪTĖ Mokslinių interesų kryptys: kokybės vadyba.	ARETA ŽIOGEVIČIŪTĖ Research interests: quality management.
Vytauto Didžiojo universitetas Edukologijos katedra <i>Donelaičio g. 52, LT-44244 Kaunas, Lithuania</i>	Vytautas Magnus University Department of Education